
BACHELORARBEIT

Herr
Ramazan Yüksel

**Internationale
Markenkommunikation
in der Hotelbranche**

2014

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

Internationale Markenkommunikation in der Hotelbranche

Autor:
Ramazan Yüksel

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM 10s-B

Erstkorrektor:
Prof. Dr. Volker Kreyher

Zweitkorrektor:
Herr Hinrichsen

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Yüksel, Ramazan

Internationale Markenkommunikation in der Hotelbranche

46 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Die Bedeutung von Hotelmarken für eine klare Marktpositionierung ist heute unbestritten. Voraussetzungen für eine eindeutige Markenprofilierung sind die Schaffung einer unverwechselbaren und authentischen Markenidentität, der Fit von Marke und Kommunikation sowie exzellente Serviceleistungen, die als Zusatznutzen von den Kunden wahrgenommen werden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer starken Markenführung ist deshalb die Förderung der Ressourcen und Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie die Berücksichtigung länderspezifischer Besonderheiten.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund und Aufgabenstellung	1
1.2 Zielsetzung und Fragestellungen	2
1.3 Gang der Untersuchung	2
2 Markenkommunikation	4
2.1 Marke	4
2.1.1 Brand Identity	5
2.1.2 Brand Image.....	6
2.2 Brand-Typologie.....	8
2.2.1 Corporate Brand.....	9
2.2.2 Service Brand.....	10
2.2.3 Qualitätsmanagement im Hotel	11
2.3 Kommunikation	12
2.3.1 Brand Communication.....	12
2.3.2 Strategische Fragestellungen	14
2.3.3 Corporate Identity.....	16
2.3.4 Corporate Social Responsibility	17
2.3.5 Operative Fragestellungen.....	22
3 Hotelbeispiele	26
3.1 Internationale Hotelketten	26
3.2 Einzelhotels	27
3.2.1 Bayrischer Hof.....	27
3.2.2 Schlosshotel Berlin.....	29
3.2.3 Brenner's Parkhotel.....	30
4 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für die internationale Markenkommunikation in der Hotelbranche	31
5 Fazit.....	40
Literaturverzeichnis.....	42

Eigenständigkeitserklärung	45
---	-----------

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Bachelorthesis (eigene Darstellung)	3
Abbildung 2: Markensteuerrad nach icon added value zur Erfassung und Analyse von Markenidentität (in Anlehnung an Esch/Kiss/Roth 2004, 63)	6
Abbildung 3: Dimensionen und Elemente der Markenidentität (in Anlehnung an Gardini 2009c, 17)	6
Abbildung 4: Eckpfeiler der Markenführung in der Hotellerie (in Anlehnung an Gardini 2009b, 7)	7
Abbildung 5: Instrumente der Marketingkommunikation (in Anlehnung an Walsh/Klee/Kilian 2009, 349)	22
Abbildung 6: Qualitätserwartung und Qualitätsunsicherheit in der internationalen Hotellerie (Quelle: Frehse 2008, 10)	33
Abbildung 7: Lösungskonzepte zu den Problembereichen einer ISOR (in Anlehnung an Hadwich/Bothe 2010, 460)	38
Abbildung 8: Dimensionen der SERV*OR Skala (Lytle et al. 1998, S. 464, dargestellt in Selasinsky/Sichtmann 2010, 477)	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über Erscheinungsformen von Marken (in Anlehnung an Hofbauer/Schmidt 2007, 17).....	9
Tabelle 2: Anerkannte Nachhaltigkeits-Prüfsiegel und –Zertifizierungen (vgl. DEHOGA Umweltlabel 2012)	21
Tabelle 3: Hotelketten mit etablierten und neuen Marken (in Anlehnung an Frehse 2008, 8).....	27

Abkürzungsverzeichnis

BCB	Brand Citizenship Behavior
CI	Corporate Identity
CSR	Corporate Social Responsibility
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
EHQ	European Hospitality Quality
IHA	Hotelverband Deutschland e. V.
ISOR	Serviceorientierung in internationalen Unternehmen

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Aufgabenstellung

Nach dem Umsatz Tief im Krisenjahr 2009 verzeichnete die Hotellerie in den Jahren 2010 bis 2012 ein starkes Wachstum. Januar bis September 2013 wurde das Wachstum stark abgebremst, insgesamt ergab sich ein Umsatzminus von 0,1 Prozent, preisbereinigt von 2,0 Prozent. Rund ein Drittel (32,3 Prozent) der Unternehmen mussten Umsatzrückgänge hinnehmen und ein weiteres Drittel (33,7 Prozent) konnte höhere Umsätze erzielen, für die restlichen Hotels ergaben sich keine Änderungen. Dagegen stiegen die Übernachtungen inländischer Gäste um 1,0 Prozent und die Übernachtungen ausländischer Gäste um 4,0 Prozent an. Insgesamt beliefen sich die Gesamtzahl der Übernachtungen auf 322,8 Millionen und der Anteil ausländischer Gäste auf 56 Millionen. (Vgl. DEHOGA Branchenbericht 2013, 2 und 7)

Die Hotelbranche ist durch einen starken Wettbewerbsdruck gekennzeichnet. Gäste sind so anspruchsvoll wie noch nie zuvor und wollen nicht nur beherbergt, sondern auch verwöhnt werden. Das ist vor allem darauf zurückzuführen, dass sie weit gereist, mobil und über das Internet sehr gut informiert sind. Das Internet macht die Hotelbranche transparent, liefert Vergleichsmöglichkeiten sowie Tests und Gästebewertungen. Standardisierte Hotelkonzepte verlieren deshalb an Marktbedeutung, das Wachstum der Branche wird von den Hotelketten und Nischenanbietern bestimmt, die sich mit einem klaren Markenbild am Markt positionieren. Die Anzahl der Markenhotels lag 2012 bei 4.000 Hotels, die sich auf 180 Hotelgesellschaften und -gruppen verteilen. Der umsatzbezogene Marktanteil der Markenhotellerie liegt mittlerweile bei über 50 Prozent. (Vgl. DEHOGA Branchenbericht 2013, 17)

Darüber hinaus reagieren viele Gäste sensibel auf den fortschreitenden Klimawandel und die damit verbundenen Aspekte der Nachhaltigkeit. Hotels, die diesen Trend durch konsequente Energieeffizienzmaßnahmen berücksichtigen, sind nach der Auffassung des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA) für die Zukunft gut gerüstet. Frische, Regionalität und Qualität gehören zu den Erfolgsfaktoren, mit denen viele Hotels werben. Damit kommen sie ihren Gästen entgegen, die Genuss und ein gutes Gewissen in Bezug auf Nachhaltigkeit, Verantwortung für die Nachwelt und Ressourcen sowie Umweltbewusstsein verbinden wollen. (Vgl. DEHOGA Branchenbericht 2013, 17)

Neben der Markenhotellerie herrschen im Hotelgewerbe derzeit die folgenden Trends vor: (Vgl. DEHOGA Branchenbericht, 17 f.)

- Deutschland-Urlaub: Steigerung von Binnen- (1 Prozent) und ausländischem Tourismus (4 Prozent)
- Gesundheitstourismus: Gesundheit bleibt ein Megatrend. Die Grenzen zwischen Wellness, Lifestyle und Gesundheitsfürsorge lösen sich auf und führen zu einer Vielzahl von Wohlfühlangeboten.
- Budgethotellerie: Erfolg durch eindeutige Markenpositionierung in neuen Kundensegmenten (Low Budget, Designcharakter und kommunikative Atmosphäre an attraktiven Standorten)
- Hostels: meist große Anbieter und in Großstädten, spricht insbesondere das jugendliche und das Familien-Kundensegment an
- Städtereisen: weiteres Wachstumspotenzial bei Kurz- und Städtereisen, unterstützt durch Billigangebote im Flug- und Bahnverkehr.

Um sich im Wettbewerb in Zukunft erfolgreich zu positionieren stellt sich für Hotels deshalb die Aufgabe, ihre Strategien vor allem in Bezug auf die Markenhotellerie auszurichten und sich mit ihrem auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenem Angebot gegenüber dem Wettbewerb eindeutig zu profilieren. Zwar geben noch mehr als 90 Prozent der Reisenden den Standort als wichtigstes Auswahlkriterium bei der Hotelsuche an, aufgrund der wachsenden Marktsättigung im Bereich der Ferien- wie der Businesshotels wird sich dies jedoch ändern. 57 Prozent der Freizeitreisenden und 54 Prozent der Geschäftsreisenden entscheiden sich vorwiegend für Marken. (Deloitte-Studie „Hospitality 2010“, zitiert in Gardini 2009a, 7)

1.2 Zielsetzung und Fragestellungen

Zielsetzung dieser Arbeit ist die Herausarbeitung der Erfolgsfaktoren internationaler Markenkommunikation. Daraus ergeben sich die folgenden Fragestellungen:

- Welche besonderen Herausforderungen stellen sich bei der Markenbildung für Hotels?
- Welche besonderen Herausforderungen stellen sich für die internationale Kommunikation von Hotelmarken?
- Was sind die Erfolgsfaktoren und Problemstellungen in der Praxis?

1.3 Gang der Untersuchung

Abbildung 1 zeigt, mit welchem Aufbau und welcher Methodik die Zielsetzung und die Lösungsansätze der Fragestellungen erreicht werden:

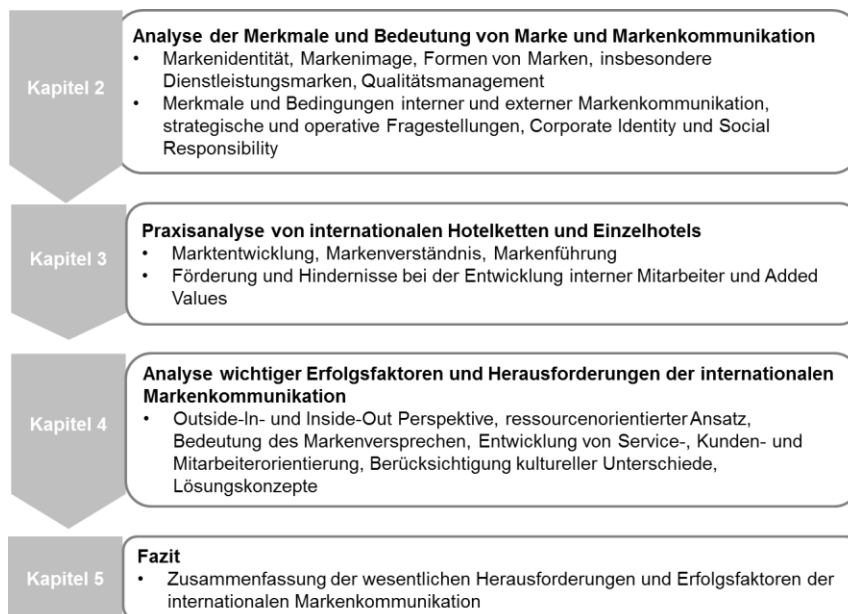


Abbildung 1: Aufbau der Bachelorthesis (eigene Darstellung)

2 Markenkommunikation

Markenkommunikation ist zusammen mit der Markengestaltung und dem operativen Markencontrolling eine Dimension des operativen Markenmanagements beziehungsweise der Markenpolitik. In Abgrenzung dazu besteht die Markenführung des strategischen Markenmanagements aus der Markenanalyse, der Markeninnovation und dem strategischen Markencontrolling. (Vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, 28)

2.1 Marke

Aufgrund der rasanten Entwicklung der Marke, ihrer Erweiterung auf Dienstleistungen und Personen sowie der Herkunft aus unterschiedlichen Forschungsrichtungen wird der Begriff der Marke sehr vielschichtig definiert (vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, 15). Unter dem Aspekt der Identitätsorientierung definieren Burmann/Blinda/Nitschke (2003, 3) eine Marke als "ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen [...], die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert".

Der Begriff Branding umfasst alle Maßnahmen „die dazu geeignet sind, ein Produkt aus der Masse gleichartiger Produkte herauszuheben und die eine eindeutige Zuordnung von Produkten zu einer bestimmten Marke ermöglichen“ (Esch/Langner 2005, 577). Darunter werden die Markierung selbst und vor allem die operativen Kommunikationsaktivitäten verstanden (vgl. Gaiser 2001, 72).

In jüngerer Zeit sind in der Hotelbranche viele neue Markenkonzeppte entstanden oder vergessene Konzepte reaktiviert worden. Zu den Initiatoren zählen etablierte Hotelgesellschaften, Hotels, die bestehende Konzepte übernehmen und neu auflegen ebenso wie ausländische Hotels, die neu in den deutschen Markt eintreten. Zu neu eingeführten Markenkonzeppten zählen zum Beispiel All Seasons, Pullmann, Indigo, aloft, Reserve, element 1, Kempinski Residences oder (zum Teil noch in Planung) jeweils 15 bis 20 neue Standorte für die Hilton-Marken „Hilton Garden Inn“ und „Hampton“. Dabei kann beobachtet werden, dass vor allem die großen, internationalen Hotelketten immer mehr ihre bis dahin nationalen Markenkonzeppte exportieren. Viele Hotelgesellschaften sind überzeugt, mit neuen Marken Nischen und Geschäftsfelder besetzen zu müssen, um zu verhindern, dass es der Wettbewerb tut. Der Einsatz von mehr Marken bedeutet jedoch nicht automatisch mehr Gäste oder andere Gäste. (Vgl. Gardini 2009a, 8)

Trotzdem ist die Bedeutung der Marke unbestritten. Auch wenn immer wieder auf die Bedeutung der Marke als Erfolgsfaktor im Wettbewerb verwiesen wird, versuchen in

der Hotelbranche nur wenige Unternehmen, sich durch eine konsequente und schlüssige Markenstrategie zu positionieren. Lange Zeit haben sich die Hotels darauf konzentriert, die Sternekategorie zu verbessern oder zu halten und sich allein auf die Wirkung dieser Kategorisierung zu verlassen. (Vgl. Gardini 2009a, 9) Diese Strategie kann als eingeschränktes Markenverständnis definiert werden, wodurch sich die Wirkungsstärke einer Hotelmarke aus Namen, Sternen, Logo, Werbung und Design zusammensetzt. (Vgl. Frehse 2006, 141 f.) Die Hotellerie verhaftet so in einer Art Namenskosmetik, ohne dass der Kunde erkennen kann, welche immateriellen Kerninhalte und Botschaften vermittelt werden sollen. (Vgl. Gardini 2009a, 11)

2.1.1 Brand Identity

Homburg definiert die Identität einer Marke als inneres Element von Markennutzen und Markenpersönlichkeit: (Vgl. Homburg 2012, 185 f.)

- Die Markenidentität ist der Markenkern einer Marke und findet sich oft im Slogan wieder.
- Der Markennutzen soll in der Vorstellungswelt der Kunden fest verankert werden. Er steht für das Nutzenversprechen der Marke wie zum Beispiel Wohlfühlhotel.
- Die Markenpersönlichkeit drückt sich in einer Analogie zwischen menschlich-persönlichen Eigenschaften wie bodenständig, vornehm, charmant und der Charakterisierung der Marke aus. Ziel ist, der Marke eine Persönlichkeit zu verleihen.

Die Identität einer Marke wird in der Praxis oft anhand des Markensteuerrades von icon added value analysiert und erfasst. Dieses Instrument berücksichtigt, dass Menschen Informationen durch eine sprachlich-rationale sowie visuell-emotionale Gehirnhälfte wahrnehmen. Abbildung 2 zeigt auf der linken Seite die rationalen und sachorientierten Merkmale (wer/was?) wie Kompetenz und Vorteile und auf der rechten Seite die emotionalen und schwer fassbaren Merkmale (wie?) der Marke. (Vgl. Esch/Kiss/Roth 2004, 63).



Abbildung 2: Markenstewerrad nach icon added value zur Erfassung und Analyse von Markenidentität (in Anlehnung an Esch/Kiss/Roth 2004, 63)

Abbildung 3 stellt die Vielschichtigkeit der Marke im Zusammenspiel der Marke als Produkt, Person, Symbol und Organisation dar. Die Identität muss Kunden beziehungsweise Gästen vermitteln, wofür die Marke steht und nicht steht wie zum Beispiel für Prestige, Spaß, Lifestyle, Preiswürdigkeit, Erlebnis. (Vgl. Gardini 2009c, 16)

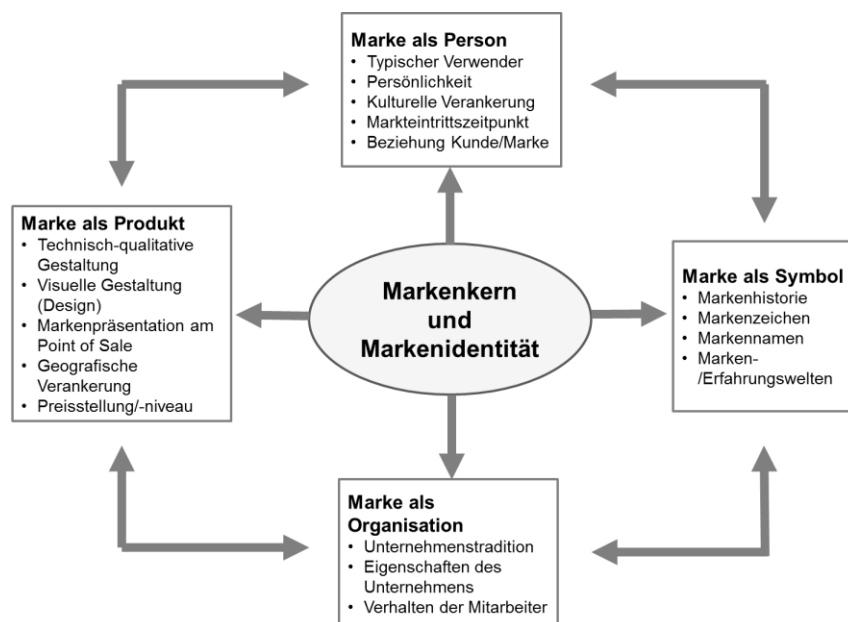


Abbildung 3: Dimensionen und Elemente der Markenidentität (in Anlehnung an Gardini 2009c, 17)

2.1.2 Brand Image

Trommsdorf (2004, 168 f.) definiert das Markenimage als alle subjektiven Vorstellungen einer Person in Bezug auf die wahrgenommenen Eigenschaften einer Marke und die Eignung dieser Marke, um ihre Bedürfnisse sowohl rational wie auch emotional zu befriedigen. Während die Markenidentität das Selbstbild aus der Sicht des Unternehmens darstellt, ist das Markenimage das Fremdbild der Produkte und Leistungen in der

Wahrnehmung der Kunden. Das bedeutet, dass Unternehmen erst die Identität der Marke aufbauen und diese sich eindeutig gegenüber dem Wettbewerb differenzieren muss, um ein öffentlich wahrnehmbares Bild zu erzeugen. Das Image einer Marke übt einen starken Einfluss auf die Kauf- und Wiederkaufsabsichten sowie auf die Zufriedenheit und Bindung der Kunden aus. Der Erfolg einer Marke hängt wesentlich von einem guten Image ab, da die Kunden bevorzugt Marken kaufen, die einen guten Ruf haben. Ein gutes Image bedeutet einen Vertrauensvorschuss, die Kunden vertrauen dieser Marke und wissen, wofür sie steht. Dieses Vertrauen zeigt sich auch darin, dass die Kunden die Marke weiterempfehlen. (Vgl. Esch/Isenberg 2013, 37 f.) Nur wenn sich die Gesamtheit aller Assoziationen, die die Zielgruppen mit der Marke haben, in deren Vorstellungswelt verbinden und zur Marke werden, entsteht ein Image, das sich auf lange Sicht in den Köpfen der Zielgruppen festsetzt und zu einer eindeutigen Profilierung der Marke führt. (Vgl. Kurzhals 2007, 29 f.)

Das durch den Kunden wahrgenommene Image ist ein Zusammenspiel von Markenphilosophie, Markenpersönlichkeit, Markenname, Markenbild sowie Markenbotschaft, das sich durch den Aufbau der Markenidentität ergibt. Je nach Grad der Akzeptanz führt diese Wahrnehmung dazu, dass Kunden bestimmte Marken präferieren. (Vgl. Gardini 2009b, 8). Dies wirkt sich dahingehend aus, dass Kunden bereit sind, höhere Preise als für vergleichbare Hotels ohne Markenpräferenz zu bezahlen. Abbildung 4 zeigt die Mechanismen der Markenführung, die das Markenimage aufbauen. Die Elemente der Markenidentität müssen flankiert werden durch die Vertrauensbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager, die durch Kompetenz und durch die Kontinuität der Leistungsqualität flankiert sein muss.

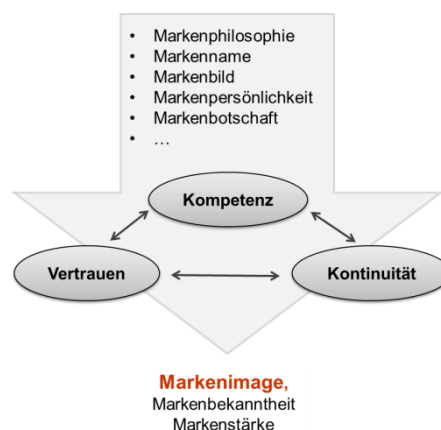


Abbildung 4: Eckpfeiler der Markenführung in der Hotellerie (in Anlehnung an Gardini 2009b, 7)

Kompetenz führt bei Kunden dann zu Vertrauen, wenn die Serviceleistungen ihren Bedürfnissen entsprechen und ein qualitativ hochwertiges Serviceergebnis erwartet wer-

den kann. Die Kontinuität muss nicht nur in der Leistungsqualität, sondern auch in der Kommunikation gegeben sein. (Vgl. Gardini 2009b, 7)

Das Markenimage ist eine wesentliche Grundlage des Markenwertes und beinhaltet alle Assoziationen, die die Adressaten mit der Marke verbinden. Starke Marken sind überwiegend emotional geprägt, die Assoziation geht eine enge Verbindung mit der Marke ein, sie weckt positive Gefühle. Die Assoziationen sind vielfältig, gegenüber dem Wettbewerb einzigartig und entsprechen den Bedürfnissen der Kunden. Eine weitere Bedingung ist, dass sich leicht mit bestimmten Vorstellungen verbinden lassen. (Vgl. Esch 2005, 67, 71)

Mit dem Markenimage eng verbunden sind Markenbekanntheit und Markenstärke. Nur bekannte Marken werden bei einer Kaufentscheidung mit einbezogen, weil sich der Kunde ein Bild von der Marke machen kann. Untersuchungen haben ergeben¹, dass Hotelmarken im Vergleich zu manchen Konsum- beziehungsweise Produktmarken unterdurchschnittlich bekannt sind. So verfügen lediglich große, internationale Hotels wie Hilton (12,6 Prozent), Holiday Inn (8,8 Prozent), Ibis (7,5 Prozent) sowie Maritim, Steigenberger und Dorint (um 6,4 Prozent) über einen aktiven Bekanntheitsgrad. Aktive Markenbekanntheit (Brand Recall) bedeutet, dass die Marke dem potenziellen Käufer sofort einfällt, wenn der Produktnutzen oder die Produktart genannt wird. Passiv bekannt ist eine Marke (Brand Recognition), wenn der Kunde mehr Hinweise braucht, um sich an die Marke zu erinnern. (Vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, 37)

2.2 Brand-Typologie

Die Typologie von Marken ist abhängig vom jeweiligen Kriterium der Erscheinungsformen. Am häufigsten findet sich in der Literatur die Typologisierung in Dach-, Familien- und Einzelmarken. Bei der Einzelmarkenstrategie wird jedes Produkt eines Unternehmens unter einer eigenen Marke angeboten, bei der Familienmarkenstrategie (Product Line Branding) wird eine Produktgruppe zu einer Marke zusammengefasst und bei der Dachmarkenstrategie (Corporate Branding) werden alle Produkte eines Unternehmens unter einer Marke angeboten. Zum Beispiel werden unter der Dachmarke Nestle die Familienmarken Nescafé, LC1 und Maggi angeboten und darunter die jeweiligen Einzelmarken wie zum Beispiel Nescafé Gold, Nescafé Capuccino oder Maggi Fondor, Maggi Bouillon. (Vgl. Homburg 2012, 186 f.) Tabelle 1 zeigt einen Überblick über Markentypen nach der Art des Kriteriums, das sich auf den Standort, die institutionelle Stel-

¹ Quelle: Gesellschaft für Konsumforschung 2005, zitiert in Gardini 2009b, 8

lung, die Art der Markierung, den Preisdifferenzierungsgrad und das Herstellerbekenntnis. In der Praxis werden häufig Mischformen angestrebt. (Vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, 17)

Kriterium	Markentypen und Beispiele
Anzahl der markierten Nutzenbündel	Einzelmarke (Red Bull), Familienmarke (Nivea), Dachmarke (Maggi)
Geografische Reichweite der Marke	Lokal-, Regional- (Südmilch), Nationalmarken sowie internationale (Philadelphia) und globale Marken (Coca Cola)
Markenanbieter (institutionelle Stellung)	Herstellermarke (Sunil), Handelsmarke (Aldi)
Art der Markierung	Wortmarke (Siemens), Bildmarke (Shell), Wortbildmarke (Lacoste), Zeichenmarke (4711), Hörmarke (Telekom), Geruchsmarke (Chanel Nr. 5)
Preisdifferenzierungsgrad der Marke	Erstmarke (Henkell Trocken), Zweitmarke (Carstens SC), Drittmarke (Rüttgers Club)
Herstellerbekenntnis	Eigenmarke (Bahlsen Leibniz Keks), Fremddmarke (Palazzo Schoko Keks), Lizenzmarke (Coca-Cola)

Tabelle 1: Übersicht über Erscheinungsformen von Marken (in Anlehnung an Hofbauer/Schmidt 2007, 17)

2.2.1 Corporate Brand

Corporate Branding konzentriert sich, insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen, auf die Vertrauensbildung gegenüber dem Gesamt-Unternehmen und seiner Kompetenz. (Vgl. Becker 2005, 390) Die Vorteile des Corporate Branding (Dachmarke, Unternehmensmarke) bestehen vor allem darin, dass der zum Markenaufbau und zur Markenpflege erforderliche Aufwand von allen Produkten gemeinsam getragen wird. Wird unter einer etablierten Dachmarke ein neues Produkt eingeführt, verfügt dieses sofort über einen hohen Markengoodwill, der durch die bestehenden Produkte aufgebaut wurde. Nachteilig bei Dachmarken ist, dass die einzelnen Produkte nicht spezifisch auf Kundensegmente ausgerichtet werden können und über kein eigenes Profil verfügen. Auf der anderen Seite kann das Scheitern einzelner Produkte auf die gesamte Unternehmensmarke ausstrahlen. (Vgl. Homburg 2012, 186)

Der Begriff Corporate Brand wird sehr unterschiedlich definiert und reicht vom Logo eines Unternehmens bis zum Begriff der Dachmarke. Seltener wird Corporate Brand als Unternehmensmarke definiert. In diesem Fall fungiert das Unternehmen selbst als Marke, was voraussetzt, dass das Unternehmen nach markentechnischen Regeln geführt wird. Analog zur Produkt- oder Leistungsmarke liegt der Corporate Brand die Unternehmensidentität zugrunde, Ziele sind die Steigerung der Bekanntheit und der

Reputation, insbesondere bei den externen Anspruchsgruppen. Richten sich die Maßnahmen der Corporate Brand an interne Anspruchsgruppen, wird von Organizational Identity gesprochen. (Vgl. Brockdorff 2003, 65 ff.)

2.2.2 Service Brand

Die Leistungen eines Hotels zählen zu den Dienstleistungen. Im Gegensatz zu Produkten sind Dienstleistungen abstrakt, erklärungsbedürftig und nicht greifbar. Zentraler Faktor der Dienstleistung ist die Fähigkeit des Dienstleisters, menschliche Beziehungen aufzubauen, insbesondere zum Kunden. Bei der Dienstleistung findet die „Produktion“ beim Kunden oder mit dem Kunden statt. (Vgl. Bobiatynski/Gehrmann/Krause 2005, 42 ff.) Das Potenzial von Dienstleistungen umfasst somit die Fähigkeiten und Kompetenzen der Dienstleister, die in den Prozess der Leistungserstellung einfließen und nutzenstiftende Ergebnisse an externen Faktoren (zum Beispiel Kunden) oder deren Objekten (zum Beispiel Auto) erzielen sollen. (Vgl. Meffert/Bruhn 2003, 30) Anstelle der Darstellung von Produkten und Leistungen tritt die interaktive Kommunikation mit den Kunden, um langfristige und stabile Beziehungen aufzubauen und die Kunden an das Unternehmen zu binden. (Vgl. Meffert/Bruhn 2003, 71)

Aus der Immaterialität von Dienstleistungen ergeben sich für die Markenpolitik zwei zentrale Aufgaben in Bezug auf die Vertrauens- und Schutzfunktion, die für die Markenkommunikation von Bedeutung sind: (Vgl. Meffert/Bruhn 2003, 394)

- Die Dienstleistungsmarke übt als „Vertrauensanker“ eine Garantiefunktion aus, da Dienstleistungskunden das Kaufrisiko aufgrund fehlender Erfahrungen subjektiv höher einschätzen als bei materiellen Produkten.
- Dienstleistungsmarken schützen vor Nachahmungen und tragen zur Differenzierung des Angebotes bei. Dienstleistungen können leichter imitiert werden als Produkte, da die Angebote von den Kunden schwerer differenziert werden können.

Die klassische Markendefinition muss deshalb um dieses Verständnis erweitert werden. Service Branding kann somit als eine im Gedächtnis des Kunden verankerte und einzigartige Vorstellung von einer Dienstleistung definiert werden, die durch das auf den Kundennutzen orientierte Eigenschaftsbild entsteht, sich unverwechselbar in den Köpfen der Kunden verankert und eine Vertrauensbeziehung begründet. (Vgl. Stauss/Bruhn 2008, 5; Gardini 2009a, 8)

Im Allgemeinen konnten sich in der Vergangenheit viele Dienstleistungsunternehmen durch eine kontinuierliche Markenführung und ein stringentes Qualitätsmanagement ihre unverwechselbare Markenidentität schaffen. Dies bewirkt bei den Kunden ein Vertrauen, sich auf Kontinuität in Bezug auf Qualität der Leistungen verlassen zu können.

(Vgl. Gardini 2009a, 9) Dabei hatte sich bei so unterschiedlichen Dienstleistungsunternehmen wie zum Beispiel McDonalds, Ritz Carlton, McKinsey, Sixt ein tiefes Wissen darüber entwickelt, wie Leistungsangebote, Kundenbedürfnisse, Wettbewerbsanforderungen und die eigenen Unternehmensziele sinnvoll miteinander zu einer wirkungsvollen Markenstrategie verbunden werden können. (Aaker/Joachimsthaler 2001, 31 f.)

Bisher konnte sich dieses Dienstleistungsverständnis in der Hotellerie jedoch noch nicht auf breiter Ebene durchsetzen. Noch wird zu sehr auf Leistungs- oder Designeigenschaften fokussiert, die eine Marke zu einer Summe von Eigenschaften oder Vorteilen macht. So verlassen sich zum Beispiel Sheraton auf die Qualität der Betten („Sheraton Sweet Sleeper“) oder Starwood auf das Fernsehen („Starwood Preferred Guest Television“) anstatt emotionale Markenbotschaften und klare Markeninhalte zu formulieren. (Vgl. Gardini 2009a, 9) Im Hotelwesen verfehlt diese Markierung jedoch ihre Wirkung, da Hotelgäste „treulose Wesen“ sind, die gerne Betten wechseln und nicht wie zum Beispiel Porsche-Fahrer, „Aldi-Apostel“ und „Ikea-Jünger“ eine hohe Kundenbindung aufbauen. Im Vergleich dazu werden Hotelgäste nicht zum „treuen Sheraton-Schläfer“ oder „leidenschaftlichem Interconti-Junkie“. (Strobel y Serra 2008, 4, zitiert in Gardini 2009a, 10)

2.2.3 Qualitätsmanagement im Hotel

Kunden erleben Qualität als die Zuverlässigkeit und die Fähigkeit, die versprochenen Leistungen genau und zuverlässig auszuführen. Die Angebotsmarkierung des Hotels muss um dieses Kernqualitätsmerkmal herum aufgebaut werden. (Vgl. Gardini 2009b, 7)

Im Bereich Dienstleistungen richten einmalige Highlights nur wenig aus, entscheidend sind die dauerhaften Bemühungen um Spitzenleistungen und ständige Verbesserungen. Hierbei ist vor allem die Kontinuität der Leistungen relevant, weil der Gast immer nur den Augenblick registriert und die Leistung jederzeit zur vollen Zufriedenheit sein muss. Der Eindruck beim Gast wird wesentlich vom Verhalten der jeweiligen Mitarbeiter beeinflusst. Es ist dabei nicht nur die Summe der Erfahrungen und Erlebnisse im Kontakt mit den Mitarbeitern und der Wahrnehmung des gesamten Ambientes des Hotels, oft wird der Gesamteindruck von einzelnen negativen Erfahrungen beherrscht. (Vgl. Beckett , 950)

Da die Ausstattung der Hotels in der jeweiligen Klassifikation immer homogener wird, werden die Erlebnisqualität sowie der Service immer bedeutender. Als Schlüssel zum Erfolg wird das Qualitätsbewusstsein und die Kundenorientierung der Mitarbeiter betrachtet.

Qualitätsmanagement im Hotel stellt sicher, dass "optimierte Prozesse im Betrieb und ein reibungsloser Service zu einer hohen Zufriedenheit der Gäste" führen. (IHA Qualitätsmanagement, o. J.) Um die Leistungsqualität vergleichbar zu machen, hat der europäische Dachverband HOTREC bereits im Jahr 2006 das EHQ-System (European Hospitality Quality) zur Evaluierung der Qualitätsmanagementsysteme von Hotels und Gastronomie entwickelt und im Jahr 2009 das Qualitätsmanagement ServiceQualität Deutschland in diesem Rahmen auf den drei EHQ-Ebenen voll zertifiziert. So können Hotelbetriebe, die über das Q von ServiceQualität Deutschland verfügen auch mit dem europäischen Q werben. Das Qualitätsniveau des EHQ wird weiter ergänzt durch die Aktivitäten der EU-Kommission, die Europa als ein Reiseziel von höchstem Standard weltweit kommunizieren und darüber hinaus der gesamten Tourismusbranche einen Anreiz vermitteln möchte, die Leistungsqualität kontinuierlich zu verbessern. Im Paper "Europa, wichtigstes Reiseziel der Welt - ein neuer politischer Rahmen für den europäischen Tourismus" wurden zudem 21 Aktivitäten angekündigt, die insbesondere auf die ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit sowie die Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Tourismus abzielt. (Vgl. IHA Qualitätsmanagement o. J.)

ServiceQualität Deutschland wendet sich an alle Dienstleister und ist auch für klein- und mittelständische Unternehmen durchführbar. Es besteht aus den drei Stufen Qualitätsaufbau und Entwicklung, Qualitätssicherung und Umfassendes Qualitätsmanagementsystem. Stufe 1 dient vor allem der Sensibilisierung und der Einführung von Mitarbeitern, Stufe II der Fokussierung auf Maßnahmen zur Kundenzufriedenheit und zum Einsatz eines Qualitätstrainers und Stufe III der Intensivierung durch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems mit dem Schwerpunkt Servicequalität. Mindestens ein Mitarbeiter wird in dieser Stufe zum Qualitätsmanager ausgebildet. (Vgl. ServiceQualität Deutschland o. J.)

2.3 Kommunikation

Aufgabe der Kommunikationspolitik ist, Kunden und alle Personen, die die Kaufprozesse beeinflussen, in ihrem Wissen, ihren Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen so zu beeinflussen, dass sie im Sinne der Ziele eines Unternehmens handeln. (Vgl. Homburg 2012, 215)

2.3.1 Brand Communication

Brand Communication oder die Markenkommunikation gehören neben den Markenleistungen, dem Markenpricing und der Markendistribution zum Marketing-Mix. Während das strategische Markenmanagement die Ziele der Markenführung, die Gestaltung der Markenarchitektur sowie die Konzeption der Soll-Identität der Marke festlegt, setzt das

operative Markenmanagement anhand des Marketing-Mix diese Vorgaben in konkrete Maßnahmen um. (Vgl. Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 10) Die zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Brand Communication ist der "Fit" von Marke und Kommunikation. Das heißt, die Botschaft der Marke und die Kommunikation müssen genau aufeinander abgestimmt sein und von den Adressaten als glaubwürdig und echt empfunden werden. (Vgl. Esch 2012, 219 f.) Nur wenige Hotels können sich mit einem spezifischen Kernnutzen klar positionieren. Die meisten bekannten Hotelmarken wie Dorint, Mercure, Novotel oder Intercontinental kommunizieren zwar den Anspruch einer Dachmarke mit Marken- und Vertriebsvorteilen, verfügen jedoch nur über diffuse Markenbotschaften und haben deshalb keine Markenprofilierung. (Vgl. Gardini 2009a, 10)

Um die Erreichung dieser Ziele zu gewährleisten und die richtigen Entscheidungen zu treffen, müssen die zentralen Entscheidungsfelder der Kommunikationspolitik systematisch geplant werden: (Vgl. Homburg 2012, 215)

- Bestimmung der Kommunikationsziele und Zielgruppen
- Durchführung von Budgetierung und Mediaplanung
- Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen
- Kontrolle der Kommunikationswirkung (Pretest)
- Durchführung

Die Kommunikationsziele können qualitativ (z. B. Verbesserung des Markenimage) oder quantitativ bestimmt werden. Qualitative Ziele wie zum Beispiel die Verbesserung des Markenimage können nicht quantitativ gemessen werden. Quantitative Ziele sind zum Beispiel die Steigerung des Umsatzes oder die Erhöhung des Bekanntheitsgrades. Die Höhe des Werbebudgets wird hauptsächlich von der Größe der Marke bestimmt. Aktive Markenbekanntheit (Top of Mind-Awareness) kann normalerweise nur durch ein hohes Kommunikationsbudget und kontinuierliche Werbung erreicht werden. Die Mediaplanung hängt weitgehend von den gesteckten Zielen ab und beinhaltet die Auswahl einer geeigneten Kombination von Medien. Für Markenprodukte sind besonders Visualisierungsmedien wie Anzeigen oder TV-Spots geeignet, da diese Emotionen besser vermitteln. Da die Wirkung von Kommunikationsinstrumenten nicht vorausgesehen werden kann, werden vor dem eigentlichen Start der Aktivitäten Pretests durchgeführt, um die Klarheit und Verständlichkeit der Werbebotschaft sowie die Akzeptanz bei den Adressaten zu testen. (Vgl. Walsh/Klee/Kilian 2009, 276 f.) Zur Gestaltung und Durchführung der Maßnahmen wird auf Kapitel 2.3.6 verwiesen.

Interne Markenkommunikation

Zur internen Markenkommunikation gehören alle Formen der Übermittlung von Botschaften und Interaktionen unter den Mitgliedern eines Unternehmens, in allen Richtungen, mit dem Ziel, das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter zu fördern. (Vgl. Bruhn 2005, 1203) Mitarbeiter werden am häufigsten durch Mitarbeiterzeitschriften, Intranet, Newsletter, Markenhandbücher und elektronische Medien mit markenspezifischen Inhalten informiert. Zielsetzung ist dabei, den Mitarbeitern möglichst viel Markenwissen zu vermitteln. (Vgl. Bruhn 2005, 1247 ff.) Führungskräfte beziehungsweise die oberen Hierarchieebenen informieren sich beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen über die interne Markeneinstellung oder das Markenverhalten der Mitarbeiter, um Entscheidungen für zielführende Maßnahmen abzuleiten. (Vgl. Bruhn, 1257 ff.) Zum horizontalen Austausch unter Mitarbeitern dienen Workshops, Seminare, Markenblogs usw. Der horizontale Austausch ist auch geeignet, Verständigungsprobleme auszuräumen. (Bruhn/Batt 2010, 342)

Mitarbeiter werden jedoch auch durch die externe Markenkommunikation informiert. Sie werden durch die Wahrnehmung der Informationen nicht nur direkt beeinflusst, sondern auch indirekt, da sie zum Beispiel im Kundenkontakt auf Werbespots angesprochen werden und Feedback oder Fragen erhalten. Förderlich für die Markenverbundenheit der Mitarbeiter ist auch, diese direkt in Anzeigen- oder Werbespots einzubinden. In Studien zeigte sich, dass Werbekampagnen einen aktivierenden Einfluss auf Mitarbeiter haben und Markenidentifikation sowie das Markenvertrauen der Mitarbeiter fördern. (Bruhn/Batt 2010, 342)

2.3.2 Strategische Fragestellungen

Ziele

Zielsetzung der Brand Communication ist, bereits vorhandene Aspekte, die Markenpotenzial in sich tragen, zu selektieren und das gewonnene Bild nach außen zu kommunizieren. Diese Kommunikation muss aktiv gesteuert werden. Wird diese Führung unterlassen, kann es geschehen, dass die Marke sich selbst führt und im ungünstigen Fall ein negatives oder falsches Bild erzeugt, das zum Beispiel über Medien assoziiert wird. Nur wenn die Strategie des Markenprofils von den Zielgruppen verstanden, akzeptiert und verinnerlicht wird, werden die Inhalte weitergetragen. (Vgl. Kurzhals 2007, S. 30 f.) Es soll eine Markenwelt aufgebaut werden, die sich aus Ideen und realer Welt zusammensetzt und die Akzeptanz der Kunden erreicht. Folgen die Kunden der Markenführung, entsteht daraus eine langfristige Kundenbindung. (Vgl. Diez 2006, 549)

Die konkreten Zielsetzungen der Kommunikationspolitik ergeben sich aus der Markenpolitik des Unternehmens und können aus der Perspektive der Kunden oder des Unternehmens interpretiert werden. Neben der Profilierung gegenüber dem Wettbewerb, der Steigerung des Absatzes, des preispolitischen Spielraums und des Unternehmensimages streben Unternehmen durch ein zielgruppenspezifisches Angebot Kundenbeziehungsweise Markenbindung und Markentreue an. In Bezug auf die Kunden zielen die Maßnahmen der Unternehmen darauf ab, dass Konsumenten sich mit der Marke identifizieren, sich an ihr inmitten der Vielzahl von Angeboten orientieren, einen Vertrauensvorschuss in Bezug auf Qualität geben und ihr eigenes Prestige durch die Marke aufgewertet sehen. (Vgl. Burmann / Meffert / Koers 2005, 10 f.)

Weitere strategische Fragestellungen ergeben sich aus den Marktgegebenheiten, die sich aus den Nachfragern beziehungsweise Zielgruppen, den Wettbewerbern und der Situation des Unternehmens zusammensetzen sowie den globalen Umweltfaktoren, die die derzeitigen und möglichen zukünftigen Entwicklungen im gesellschaftlichen, gesamtwirtschaftlichen, politischen, rechtlichen und technologischen Bereich umfassen und für die strategische Ausrichtung relevant sind. (Vgl. Homburg 2012, 132 f.) Nachfolgend werden Fragestellungen der Wertorientierungen sowie des Verhaltens der Zielgruppen näher beleuchtet.

Werteorientierung

Von Jahr zu Jahr werden mehr Hotelaufenthalte gebucht, die der Gesundheit und Wellness dienen. Diese Trends werden begleitet von der Sehnsucht nach möglichst unberührter Natur, nach natürlicher Ernährung und nach Fitnessangeboten. Auf der anderen Seite zieht der Massentourismus enge Grenzen für ein „ungetrübtes Naturerleben“. Hotels sind energieintensive Dienstleister und die Umweltwirkungen im Bereich Wasser und Abfall sind erheblich. Für den Tourismus und auch die Hotelbesitzer stellt sich die Herausforderung, negative Umweltauswirkungen zu reduzieren, ohne die Erlebnismöglichkeiten der Touristen zu sehr einzuschränken. In den letzten Jahren gewannen deshalb Energie- und Umweltauszeichnungen sowie -zertifizierungen erheblich an Bedeutung und stellen mittlerweile einen Wettbewerbsfaktor dar. (Vgl. Eckardt 2007, 1)

Im internationalen Kontext ist die Berücksichtigung soziokultureller Faktoren und Unterschiede erfolgskritisch. So beeinflussen unterschiedliche Wertorientierungen den jeweiligen Werbestil erheblich. Die Werbebotschaften wirken unterschiedlich auf Zielgruppen, deren Werteorientierung zum Beispiel in Bezug auf Natur (Japan), Aktivitäten (USA) oder sozial ausgerichtet ist. (Berndt/Altobelli/Sander 2010, 324)

Zielgruppen

Kunden auf der Hotelsuche sehen sich einer unüberschaubaren Vielfalt von Angeboten gegenüber. Durch das Internet wurde das Angebot für Kunden zwar transparenter, auf der anderen Seite jedoch aufgrund seiner Vielfalt auch verwirrender. Daraus hat sich ein gesteigerter Bedarf an Orientierung, Identifikation und Differenzierung entwickelt, den eine gut positionierte Marke besser befriedigen kann. (Vgl. Gardini 2009a, 6 f.) Bei vielen Hotelmarken ist jedoch diese klare Zielgruppenausrichtung nicht festzustellen. Erst wenn die Dienstleistung des Hotels durch die Marke konkret wird, kann der Kunde sie greifen und als real wahrnehmen, wofür das Hotel steht und was es versprochen hat. Der Kunde gewinnt Orientierung und Sicherheit im Hinblick auf die Assoziationen, Nutzenvorstellungen und Erwartungen, die die Hotelmarke bei ihm hervorgerufen hat. Beispiele für Marken mit einer klaren Zielgruppenausrichtung sind zum Beispiel

- Motel One mit dem Kernnutzen kleines Budget und Pionier im Segment Cheap and Chic
- Schindlerhof, Ritz Carlton mit einem klar definierten Dienstleistungsangebot (Seminare, Kongresse)
- 25hours mit der Verbindung von Zeitgeist, Glamour und Economy (Value for money)

(Vgl. Gardini 2009a, 10)

Bei der Segmentierung von Zielgruppen im internationalen Umfeld müssen über die klassischen Kriterien hinaus weitere Kriterien einbezogen werden, die sich auf das jeweilige Land beziehen. Die klassischen Kriterien umfassen

- Soziodemografische und psychologische Merkmale
- Kauf-, Verhaltens- und Kommunikationsmerkmale
- Merkmale des Medianutzungsverhaltens

(Vgl. Berndt/Altobelli/Sander 2010, 120)

2.3.3 Corporate Identity

Bezieht sich die Identität der Marke auf das Produkt oder die Dienstleistung, so ist unter Corporate Identity (CI) die Identität des gesamten Unternehmens zu verstehen. CI ist ein wichtiger strategischer Ansatz, um die Kultur des Unternehmens zu gestalten und langfristig in die gewünschte Richtung zu lenken. Um CI zu erreichen, müssen sämtliche Unternehmensaktivitäten in Bildern, Worten und Taten so ausgestaltet sein,

dass die Darstellung des gesamten Unternehmens intern und extern einheitlich ist. Elemente der CI sind Corporate Design, Corporate Behaviour und Corporate Communication. (Walsh/Klee/Kilian 2009, 203)

2.3.4 Corporate Social Responsibility

2.3.4.1 Ökonomische Nachhaltigkeit

Der heutige nachhaltige Tourismus ging aus dem vor rund 40 Jahren begründeten sanftem Tourismus und dem darauf folgenden umwelt- und sozial verträglichem Tourismus hervor. Nachhaltiger Tourismus ist "ein Grenzobjekt, das zwischen den Dichotomie-Polen Natur und Gesellschaft (Tourismus) vermittelt, der Kommunikation zwischen den Tourismusakteuren dient und symbolische Kooperation ermöglicht". Zu den Akteuren gehören nicht nur die Tourismusanbieter, deren Faktorlieferanten, sondern auch die Touristen. Wollen Akteure wie zum Beispiel Hoteliers weiter am Tourismusgeschäft erfolgreich teilhaben, müssen sie sich einen nachhaltigen Status des Umweltengagements erwerben und sich kontinuierlich an den Umwelttrends orientieren. (Vgl. Wöhler 2001, 41 f.) Wöher (2001, 44 ff.) identifiziert vier Formen von umweltverträglichem Tourismus:

- **Produktorientierter Umwelttourismus:** Schwerpunkt ist, bestehende Angebote weiterhin marktfähig zu halten und/oder umweltverträglich zu erneuern. Die Initiative zum umweltverträglichen Engagement geht von unterschiedlichen Interessengruppen (Öffentlichkeit, Medien, Touristen), von der Wettbewerbssituation und von der Akzeptanzschwelle dieser Interessengruppen aus. Je abhängiger Regionen und Hotels vom Tourismus sind, desto schädlicher können sich negative Schlagzeilen auf die Gästezahlen auswirken und desto höher ist das ökonomische Risiko.
- **Natur- und kulturraumbezogener Tourismus:** Schwerpunkt ist, Ökosysteme und kulturelle Eigenschaften zu erhalten. Das Ökosystem der gesamten Region, in die das Hotel eingebettet ist, ist ein natürlicher Kapitalstock, und gehört zu den Geschäftsgrundlagen des Hotels.
- **Naturschutzorientierter Tourismus:** Schwerpunkt ist, den Reichtum der ursprünglichen Natur und Artenvielfalt zu erhalten und Naturschutzgebiete, Naturparks oder Biosphärenreservate auszuweisen. An dieser Form von Tourismus profitieren Hotels indirekt, da solche Gebiete Touristen anziehen.
- **Reparaturbezogener Umwelttourismus:** Schwerpunkt ist, durch den Tourismus verursachte Umweltschäden wieder zu beheben. Dazu gehören zum Beispiel die durch den Skitourismus beschädigten Almwiesen, die sich im Sommer nicht mehr

erholen können. Die Hotels profitieren ebenfalls indirekt, da durch eine weitgehend unversehrte Landschaft mehr Sommertouristen gewonnen werden können.

Wenn ein Hotel umweltfreundliche Maßnahmen einführt und zum Beispiel durch weniger häufigen Handtuch- und Bettwäschetausch den Energieverbrauch senkt, dann kann dieses Hotel die Umweltwirkungen in diesem Bereich senken und trotzdem mehr Gäste beherbergen, ohne dass Investitionen getätigt werden müssen. Es können sogar Einsparungen realisiert werden, da weniger Wasser, Waschpulver, Personal und Abwasser benötigt werden. Eine weitere Voraussetzung ist die Kooperation der Gäste, die Wert auf umweltverträgliches Verhalten legen oder die diplomatische Motivierung von gleichgültigen Gästen. Normalerweise sind jedoch umweltverträgliche Maßnahmen mit der Investition in neue Techniken, mit Preiserhöhungen oder Umstrukturierungen verbunden. Hinter dem Markenzeichen "Umweltverträglicher Tourismus" steckt fast immer Technik. Die Hotels müssen technisch vorsorgen und entsprechend investieren, der Gast muss sich integrieren. Zusätzlich müssen Hotels organisationale Strukturen verändern und Mitarbeiter motivieren und schulen. Die nachfolgenden Beispiele zeigen, wie stark Umweltverträglichkeit Investitionen seitens der Hotels gekoppelt ist: (Vgl. Wöhler 2001, 46)

- Leistungen/Produkte, die bestehende Umwelteinwirkungen reduzieren, wie Umwelt-, Versorgungs- und Entsorgungstechnologien, Sonnenenergie, Regelungstechnik. In diesem Bereich müssen Hotels hohe Investitionen tätigen.
- Leistungen/Produkte, die recyclebar sind wie Mehrwegflaschen, Gelber Sack. Bei der Einführung solcher Leistungen müssen Abläufe umorganisiert und eventuell Mitarbeiter geschult werden.
- Produkte, die aus erneuerten Produkten bestehen. Um diese Produkte nutzen zu können, müssen laufende Informationen eingeholt werden.
- Güter/Produkte und Leistungen, die lokal und regional erzeugt werden: Lebensmittel, Ausstattungen, Pflanzen, Häuser, Ferien auf dem Bauernhof. Regionale Produkte sind meist teurer als Massenprodukte. Hier kann sich das Hotel nur vor Gewinneinbußen schützen, indem es die höheren Preise an die Gäste weitergibt, die diese dann wiederum akzeptieren müssen.
- Lenkung des Freizeitverhaltens: Führungen, markierte Wege, Parkraumbewirtschaftung. In diesem Bereich geht es einmal darum, die Infrastruktur mit den zuständigen Kommunen überhaupt erst zu schaffen und dann die Gäste umfassend zu informieren.

2.3.4.2 Ökologische Nachhaltigkeit

Ein umweltbewusster Umgang mit den natürlichen Ressourcen wie Wasser oder mit der Müllbeseitigung beziehungsweise dem Recycling ist für Hotels heute aus vielen Gründen ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, da zum Beispiel ein glaubwürdiges Gütesiegel für viele Gäste ein Entscheidungskriterium ist oder negative Berichterstattungen in den Medien über die Umweltverschmutzung der Hotels vermieden werden sollen.

So wird die Tourismusbranche seit Jahren mit einer Vielzahl von nachhaltigen Zertifizierungsmöglichkeiten überflutet, wobei es schwierig ist, seriöse von unseriösen Zertifizierungen zu trennen. Der Hotelverband Deutschland (IHA Umweltlabel 2012) hat deshalb 2012 eine Übersicht über Zertifizierungen zusammengestellt, die den Bedingungen der nachhaltigen, ökologischen Entwicklung genügen. Als Merkmal von Seriosität gilt, dass eine Zertifizierung umso glaubwürdiger und nachhaltiger ist, je umfassender sie ökologische, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Anliegen der Bevölkerung einbezieht und je offener die Zertifizierungskriterien kommuniziert werden. Zusätzlich sollte die Einhaltung der Zertifizierungskriterien von unabhängiger Seite kontrolliert werden. (IHA Umweltlabel 2012, 1)

Die in Deutschland am häufigsten angewandte Zertifizierung ist die ISO 14001 mit dem Ziel, die Umweltbedingungen laufend und nachhaltiger zu verbessern. Kriterien sind zum Beispiel:

- Verfahren zur kontinuierlichen Verbesserung der Umweltleistung
- Festlegung einer Umweltpolitik
- Bestimmung, Bewertung und Überwachung bedeutender Umweltaspekte
- Beachtung rechtlicher Verpflichtungen
- Einführung und Verwirklichung umweltbezogener Zielsetzungen
- Bereitstellung von Ressourcen (Personal, Infrastruktur, technische und finanzielle Mittel)
- Bestellung eines Umweltmanagementbeauftragten
- Schulung und Information der Mitarbeiter
- Dokumentation des Umweltmanagementsystems
- Interne Audits

Tabelle 2 zeigt eine Übersicht der DEHOGA über die derzeit empfohlenen Prüfsiegel und ihre Schwerpunkte. Generell sind ökologische Prüfsiegel jedoch noch nicht weit in der Hotellerie verbreitet: (vgl. DEHOGA Umweltlabel 2012)

Name des Prüfsiegel	Hintergrund/Kriterien	Zertifizierte Hotels in Deutschland
EMAS	<i>ECO Management and AUDIT Scheme</i> Umweltmanagementsystem zur Einhaltung der Rechtsvorschriften und Verbesserung der Umweltleistungen	30
ISO 14001	Umfassendes Umweltmanagementsystem, Schwerpunkt auf einem kontinuierlichem Verbesserungsprozess	90
Green Globe	Internationale Zertifizierung speziell für Tourismusindustrie, Geltungsbereich 85 Länder, Kriterien dynamisch aus allen Bereichen der Nachhaltigkeit (Umwelt, Soziales, Wirtschaft, Kultur) plus kulturelle Aspekte	13
Green Key	Europaweit für Hotels, Campingplätze und Attraktionen, 30 Muss-Kriterien, 60 Soll-Kriterien	28
Earth Check	Umweltmanagementsystem für die Reise und Tourismusindustrie, gleichzeitig Benchmarking und Zertifizierungsprogramm. Unterstützt zusätzlich bei Kosten- und Risikomanagement	26
Green Certified Hotel	Zusatzmodul des Verbandes Deutsches Reise-Management (VDR) zu bereits bestehenden Modulen des Verbandes	57
Viabono	Initiative des deutschen Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes für die Tourismusindustrie. Kriterienbereiche sind Wasser, Abfall, Energie und Klima, Lebensmittel	74
DEHOGA Umweltcheck	Partner von DEHOGA sind das Bundesumweltministerium sowie das Umweltbundesamt. Kriterien sind Energie- und Wasserverbrauch, Abfallaufkommen, Einsatz von Lebensmitteln (regional, fairer Handel, Bio-Qualität)	39
Gesicherte Nachhaltigkeit	Prüfsiegel/Nachhaltigkeitszertifizierung speziell für die Hotellerie, 60 Schwerpunktkriterien aus den Bereichen Produkt und	24

	Kundenorientierung, Unternehmensorganisa- tion und Maßnahmen, Energie und Umwelt	
--	---	--

Tabelle 2: Anerkannte Nachhaltigkeits-Prüfsiegel und –Zertifizierungen (vgl. DEHOGA Umweltlabel 2012)

2.3.4.3 Mitarbeiterausbildung und Corporate Citizenship

Viele Unternehmen wenden erhebliche Mittel auf, um ihre Marken durch externe Kommunikation zu etablieren und zu stärken. Sie fokussieren die Markenführung auf die externen Adressaten, insbesondere die Kunden, und vernachlässigen dabei die unternehmensinterne Verankerung im Verhalten der Mitarbeiter. Dabei kommunizieren und repräsentieren gerade die Mitarbeiter an den Kundenkontaktpunkten die Marke direkt. Um zu erreichen, dass sich Mitarbeiter markenkonformer verhalten, müssen intern kommunikations- und personalpolitische Maßnahmen durchgeführt werden, die sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterproduktivität auswirken. Unter einem markenkonformen Mitarbeiterverhalten wird ein nach außen und innen gerichtetes Verhalten der Mitarbeiter verstanden, das den wirtschaftlichen Markenerfolg steigert. Die Maßnahmen sind in den Rahmen einer internen Markenorientierung zu stellen. Das Unternehmen gibt ein internes Leistungs- und Qualitätsversprechen, das bei den Mitarbeitern einen psychologischen Effekt auslöst. Sie beurteilen die Marke und daraus ergeben sich zusammen mit den psychologischen Effekten Folgen für ihr Verhalten, das bei einem positiven Verlauf zu einem markenkonformen Verhalten führt. (Vgl. Bruhn/Batt 2010, 327 ff., 334)

Nachfolgend wird das Citizenship Behavior (BCB) Konstrukt, das 2005 von Burmann/Zeplin als Konzeptualisierung des markenkonformen Mitarbeiterverhaltens entwickelt wurde, aufgezeigt. Die Konzeptualisierung beinhaltet sieben Dimensionen des markenkonformen Mitarbeiterverhaltens, die ohne Zwang erfolgen und über die formalisierten Rollenerwartungen hinausgehen: (vgl. Zeplin 2006, 81 f., dargestellt in Bruhn/Batt 2010, 330)

- Hilfsbereitschaft: zeigt sich in positiver Einstellung, Freundlichkeit, Unterstützung und Empathie gegenüber externen und internen Kunden. Übernahmen von Verantwortung für Aufgaben außerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches, falls erforderlich. Beispiele sind authentische Freundlichkeit, keine Floskeln, schnelle Erledigung von Beschwerden oder Reklamationen.
- Markenbewusstsein: Befolgung von markenbezogenen Verhaltensleitlinien und Berücksichtigung der Auswirkungen von Aussagen und Verhaltensweisen auf die Marke in allen Situationen, auch ohne Kontrolle. Verhalten setzt sich auch im Privatleben fort.

- **Markenenthusiasmus:** Besonderes Engagement bei markenbezogenen Tätigkeiten, das die Erwartungen von internen und externen Kunden übertrifft. Kundenaufträge werden auch nach Dienstschluss noch erledigt, Überstunden werden nicht abgelehnt, sorgfältige Qualitätsprüfungen. Marke wird auch privat benutzt.
- **Leidensbereitschaft:** Keine Klagen bei Problemen und lästigen Pflichten. Bereitschaft auch Nachteile in Kauf zu nehmen.
- **Markenmissionierung:** Marke wird auch im Privatleben weiterempfohlen, Vermittlung der Markenidentität an neue Mitarbeiter.
- **Selbstentwicklung:** Engagement in der Weiterentwicklung von markenrelevantem Wissen und Kompetenzen. Kunden nach Feedback fragen.
- **Markenentwicklung:** Zur Weiterentwicklung der Markenidentität beitragen, zum Beispiel durch Weitergabe von Kundenfeedback und Einbringung innovativer Ideen.

2.3.5 Operative Fragestellungen

Abbildung 5 zeigt einen Überblick über die operativen Instrumente der Marketingkommunikation.

Marketingkommunikation			
Klassische Kommunikation	Below the Line Kommunikation	Online-Kommunikation	Persönliche Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> • Printmedien • Hörfunk • Fernsehen • Kino • Außenwerbung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsförderung • Direkt-Marketing • Public Relations • Sponsoring • Messen, Ausstellungen • Event-Marketing • Product Placement 	<ul style="list-style-type: none"> • Webseiten • Bannerwerbung • E-Mail-Marketing • Suchmaschinen-Marketing • Podcasts • Online Promotion • Online Events • Online Messen 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Verkauf • Call Center • Beschwerde-Desks • Kundenclubs • Partysysteme • Vorträge

Abbildung 5: Instrumente der Marketingkommunikation (in Anlehnung an Walsh/Klee/Kilian 2009, 349)

Klassische Kommunikation ist vor allem Mediawerbung in Printmedien sowie Fernseh- und Radiospots. Zur Below the Line Kommunikation werden alle neueren Marketinginstrumente gezählt, die nicht als klassische Kommunikationsform eingeordnet werden können. Gemeinsames Merkmal ist, dass sie die Zielgruppen wesentlich individueller und wirkungsstärker ansprechen können und die Erfolgswirksamkeit besser überprüft werden kann als bei der klassischen Kommunikation, die zwar eine hohe Reichweite erzielt, jedoch auch hohe Streuverluste vorweist. Gemeinsames Merkmal der Online-

Kommunikation ist, dass sie im oder über das Internet stattfindet. Die persönliche Kommunikation findet immer direkt zwischen Anbieter und Kunden statt. (Vgl. Walsh/Klee/Kilian 2009, 350) Nachfolgend sollen jedoch nur einige, für die Hotellerie besonders relevante Werbemedien beschrieben werden.

2.3.5.1 Klassische und neuere Kommunikationsformen

Printwerbung

Die klassische Printwerbung ist in der Hotellerie nach wie vor sehr beliebt, die Medien sind Zeitungen, Publikumszeitschriften und Fachzeitschriften sowie Supplements (Beilagen). Fachzeitschriften im Bereich Wirtschaft können zum Beispiel genutzt werden, um Seminarhotels zu bewerben. Kleinere Anzeigen in Printmedien sind auch für kleine Hotels durchaus erschwinglich. Um einen Kontakt zum Leser aufzubauen, müssen Aktivierungs- und Frequenztechniken beachtet werden. So können Anzeigen in derselben Zeitschrift mehrmals erscheinen oder in regelmäßigen Intervallen. Zur Sicherung der Wahrnehmung muss die inhaltliche Gestaltung der Anzeige der durchschnittlichen Betrachtungszeit für Anzeigen entsprechen (1,5 und 2,5 Sekunden). Durch den Einsatz emotionaler Reize sollen entsprechende Emotionen geweckt werden, ebenso müssen die Informationen so gestaltet sein, dass sie sofort kognitiv verstanden werden und im Gedächtnis verankert bleiben. (Vgl. Homburg 2012, 224 ff.)

Fernseh- und Radiowerbung

Bei der Fernsehwerbung können Sprache, Ton und Bild kombiniert werden. Daraus ergeben sich viele Gestaltungsmöglichkeiten und eine hohe Werbeintensität, vor allem durch die Kombination Bild und Musik. Aufgrund des hohen Aufwandes sind diese Werbeformen hauptsächlich für große Hotelketten geeignet. Ein weiterer Nachteil ergibt sich aus einer gewissen Übersättigung der Zuschauer, die vor allem in den Werbepausen der privaten Sender zur Werbung gezwungen werden und dann oft umschalten (Zapping) oder den Raum verlassen. (Vgl. Homburg 2010, 229)

Hotelprospekte, Hotelführer und Kataloge

Zu den klassischen Werbeinstrumenten gehören auch Hotelprospekte, Hotelführer und Kataloge. Wie auch bei Anzeigen und Spots sollten Hotelprospekte vor allem den Erlebnischarakter des Hauses in den Mittelpunkt stellen. Es geht nicht nur darum, Möbel oder Speisen abzubilden, sondern die Atmosphäre einzufangen und zu vermitteln.

Der Eintrag in Hotelführer gehört ebenfalls zu den klassischen Werbeinstrumenten. In den DEHOGA Deutscher Hotelführer oder in den Aral Schlummer Atlas kann sich je-

des Hotel kostenpflichtig eintragen lassen. Mehr Wirkung haben jedoch die Hotelführer wie zum Beispiel Michelin, Varta oder Gault-Millau, in die der Eintrag zwar kostenlos ist, jedoch nur nach entsprechenden, erfolgreichen Tests erfolgen kann. Einträge mit hoher Wertung werden oft als "Ritterschlag" empfunden und werden entsprechend in den Hotels präsentiert. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von spezialisierten Hotelführern wie zum Beispiel für Romantik-Hotels oder Seminarhotels. In den letzten Jahren nehmen auch gemeinschaftliche Aktionen zu, vor allem im Bereich der Ferienhotels. Regionen wie die Steiermark oder der Pfaffenwinkel bringen eine Zeitschrift heraus, die großen Tageszeitungen oder Zeitschriften beigelegt werden und damit eine große Reichweite erhalten. Inhalte sind Schilderungen über Land und Leute, kulturelle Events usw., zwischen den Beiträgen sind die Anzeigen der Hotels eingebettet.

Außenwerbung

Außenwerbung wird heute oft zum Ambient-Marketing und wird im Lebens- und Freizeitumfeld der Zielgruppen platziert wie zum Beispiel Werbung an Tankstellen, auf Sportstätten oder auf der Straße (Plakatsäulen)

Below the Line Kommunikation

Die **Direktwerbung** wie zum Beispiel der Versand von Werbeschreiben und Katalogen (offline) und Newsletter mit Highlights und Angeboten (online) ist in den letzten Jahren von allen Werbemedien am stärksten gewachsen. Voraussetzung ist ein Adressenpool von guter Qualität, so dass die Streuverluste gering gehalten werden können. Die Ansprache ist persönlich und individualisiert, der Kunde hebt sich die hochwertigen Kataloge meist auf und nutzt sie bei einem späteren Bedarf. Direktwerbung bleibt auch von der Konkurrenz verborgen, das heißt der Kunde wird nicht von Konkurrenzangeboten abgelenkt oder abgeworben. Ein weiterer Vorteil für die Unternehmen ist, dass die Erfolgswirksamkeit der Werbeaktion durch die eingehenden Antwortkarten und Reservierungen beziehungsweise Links überprüft werden kann. Durch Segmentierung nach sozioökonomischen oder psychografischen Merkmalen wie zum Beispiel Kultur- oder Sportinteressen können größere Hotels und Konzerne den jeweiligen Interessengruppen zugeschnittene Leistungsangebote zukommen lassen. Vor allem in der profitablen Seminar- und Kongresshotellerie ist die **Telefonakquise** weit verbreitet und ein effizienter Weg, bestehende Kunden zu pflegen und neue Kunden zu gewinnen. Telefonakquise zählt zu den persönlichen Verkaufsinstrumenten. (Vgl. Grothues/Schmitz 2005, 9 ff.) Product Placement ist die im deutschen Rundfunkstaatsvertrag (RStV) genehmigte Darstellung von Produkten in Spielfilmen und Fernsehsendungen gegen Entgelt mit dem Ziel der Absatzförderung.

Online-Kommunikation

Die Online-Kommunikation bietet mittlerweile unüberschaubar viele Möglichkeiten, die viel Potenzial zum direkten Kundenkontakt bieten und in diesem Rahmen nur kurz aufgezählt werden sollen: Banner- Video-, Pop-up und Linkwerbungen und Kommunikation durch Hotel-Webseiten, die neben den klassischen Inhalten Hotelhistorie, Organisation, Anfahrtswege, Speisekarten, Preislisten, Sonderangeboten Buchungsmöglichkeiten und Videos als "Guided Tours" anbieten. Unverzichtbar für Hotels ist SEO (Search Engine Optimization) und Suchmaschinenmarketing. Durch SEO werden Hotels im Internet von Interessenten besser gefunden, bei Suchmaschinenmarketing können Werbeplätze zum Beispiel bei Google gekauft werden, die speziellen Suchbegriffen zugeordnet werden können. (Vgl. Homburg 2012, 235 f.)

2.3.5.2 Innovative Kommunikation

Zu den innovativen Werbeinstrumenten zählt vor allem Social Media Marketing. Social Media betrifft alle Dienste und Instrumente des Web 2.0, die den direkten Kontakt mit den Kunden ermöglichen. Das bedeutet, dass der Kunde aktiv an der Kommunikation mitwirkt (user generated content). Von 2009 auf 2010 stieg die Zahl der Nutzer von 244,2 Millionen auf 314,5 Millionen Nutzer an. Deshalb bauen immer mehr Unternehmen eine Social Media Präsenz, zum Beispiel auf Facebook, auf. Im Mittelpunkt der sozialen Netzwerke stehen die individuellen und interaktiven Profile der Nutzer. Hotels nutzen die Möglichkeit der Präsenz, für Informationen und Diskussionen aller Art sowie der Werbung über Suchmaschinenmarketing. (Vgl. Homburg 2012, 233)

Weitere für Hotels relevante Medien sind Weblogs und Micro Blogs. Weblogs (Corporate Blogs) werden durch Personen geführt, die in Interaktion mit den Nutzern treten. Diese haben die Möglichkeit, Kommentare abzugeben. Corporate Blogs können als Marken-Blogs, Kundenbeziehungs-Blogs, Krisen-Blogs oder CEO-Blogs ausgestaltet werden. CEO-Blogs werden persönlich vom „Chef“ eines Unternehmens geführt. Micro-Blogs sind eine Variante der Blogs und pro Nachricht auf 140 bis 200 Zeichen beschränkt. Der bekannteste Anbieter ist derzeit Twitter. (Vgl. Homburg 2012, 233)

Das wichtigste Social-Media-Medium für Hotels sind die zahlreichen Bewertungsportale wie zum Beispiel holidaycheck.de, auf denen Nutzer Hotelaufenthalte bewerten können. Da es sich nicht um Expertenurteile handelt, sondern um oft sehr emotionale und individuelle Erfahrungen, ist es für die Marketingverantwortlichen eines Hotels wichtig, publikumsstarke Bewertungsportale zu überwachen und extreme Bewertungen zu kommentieren oder sich zu entschuldigen.

3 Hotelbeispiele

3.1 Internationale Hotelketten

Die internationale Hotellerie ist derzeit von umwälzenden Veränderungen geprägt. Infolge der Trennung von Hoteleigentum und Management konzentrieren sich internationale Ketten zunehmend auf langfristige Management- und Franchiseverträge sowie auf Marktdurchdringung. Durch die erweiterten Wachstums- und Finanzierungschancen werden Marken erweitert oder neu entwickelt. In den letzten Jahren wurden von etablierten Hotels zahlreiche neue Marken eingeführt wie zum Beispiel „Aloft“, „All seasons“ „Silken“ oder „Nitenite“. (Vgl. Frehse 2008, 4 f.)

Diese schnellen Markenerweiterungen weisen auf ein Verständnis von Marke hin, die der Bedeutung der Markenidentität und des Markenkerns in der Wissenschaft widerspricht. In der Praxis herrscht ein Markenverständnis vor, das die Kraft der Marke aus Werbung, Logos und Design schöpft. (Vgl. Buer/Groß 2006, 171) Dies zeigt sich auch im Marketing der Hotelketten, deren Markenpolitik sich auf die Befriedigung der Grundbedürfnisse Kost und Logis beschränkt. Beispiele dafür sind die Elemente Bett („Sheraton Sweet Sleeper“), Dusche („Westin Heavenly Shower“) oder Fernseher („Starwood Preferred Guest Television“). (Vgl. Frehse 2008, 5)

Noch nie wurden so viele Hotelinvestitionen getätigt wie in den letzten Jahren, daran konnte auch die Finanzkrise nichts ändern. 2007 wurden in Europa Finanztransaktionen, vor allem von angloamerikanischen Real Estate Private Equity Investoren, für rund 18,7 Milliarden Euro getätigt. Diese Investorengruppe suchte gezielt nach Hotelimmobilien, die entweder betreiberfrei oder mit Management- und Franchiseverträgen betrieben wurden und über eine niedrige Rendite verfügen. Markenhotels im deutschsprachigen Raum wurden meist über offene und geschlossene Immobilienfonds finanziert und anschließend von einer Hotelkette über einen Pachtvertrag und eigenes Risiko geführt. Internationalen Hotelketten eröffnen sich aus dieser Situation große Wachstumschancen. (Vgl. Frehse 2008, 7)

Im Kampf um die Gäste verändert sich auch das Markenmanagement der großen Hotelketten. Standen die Hotelketten vor einigen Jahren noch für ihre etablierten Marken, die sich nicht wesentlich unterschieden, wurden in den letzten Jahren immer mehr neue Marken entwickelt, die völlig andere Kundensegmente ansprechen oder Marken, die nicht mehr zur Markenpolitik passen, verkauft. Tabelle 3 zeigt eine Auswahl etablierter und neu hinzugekommener Marken der Hotelketten Marriott, Starwood und InterContinental.

Hotelkette	Etablierte Marken	Neue Marken
Marriott	The Ritz Carlton, Marriott, Renaissance	Fairfield Inn, Horizons Marriott Club, Nickelodeon Resorts Marriott
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	St. Regis, Sheraton	W Hotels Worldwide, Aloft A vision of W Hotels. element Hotels
InterContinental Hotels Group	Intercontinental, Crown Plaza, Holiday Inn	Hotel indigo, Staybridge Suites, Candlewood Suites

Tabelle 3: Hotelketten mit etablierten und neuen Marken (in Anlehnung an Frehse 2008, 8)

Scandic zum Beispiel wurde von Hilton verkauft, weil das Hotel nicht mehr in die Markenpolitik passte. Andere Marken wie zum Beispiel die Forum Hotels von InterContinental oder Esprix, Maxx und Advance von Steigenberger wurden als Marke aus dem Markt entfernt. Die vielen Neuerungen führen jedoch nicht zu mehr wirtschaftlichen Erfolg oder mehr Gästen. Jede neue Marke muss erst einmal akzeptiert und verankert werden, auch wenn sie Markenerweiterung einer etablierten Marke ist. Es wird eher eine Verunsicherung und erhöhte Kritikbereitschaft der Kunden beobachtet. Die Hotelmarken werden austauschbar und zum Konsumprodukt. Die derzeitige Markenpolitik ist umso verwunderlicher, da etablierte Hotelmarken im Bewusstsein der Gäste und der breiten Öffentlichkeit ein kollektives Urteil erzeugen, das fest gespeichert ist und sich immer mehr verdichtet. (Vgl. Frehse 2008, 9)

Auf den deutschsprachigen Märkten haben große internationale Hotelketten einen vergleichsweise niedrigen Marktanteil, so dass für etablierte Hotelmarken wie Steigenberger oder Kempinski noch ein großes Wachstumspotenzial besteht, ihre Marken auszubauen und zu kräftigen. (Vgl. Frehse 2008, 13)

3.2 Einzelhotels

3.2.1 Bayrischer Hof

Der Bayerische Hof in München wurde 1841 gegründet und wird zu Recht traditionsreich genannt. Das 5-Sternehotel, preisgekrönt, liegt mitten in der City, im „Herzen von München“. Das Hotel ist inhabergeführt, verfügt über 345 "erlesen" eingerichtete Deluxe Zimmer inklusive 60 Suiten. Dazu kommen Restaurants, Konferenz- und Bankett-räume sowie Bars und ein 1.300 m² großer Wellnessbereich mit Blick über München. Das Hotel nennt sich „unbeschreiblich“ und manche Gäste hätten Heimweh, wenn sie wieder zu Hause sind. (Webseite Bayerischer Hof)

Auf der Webseite stellt sich das Hotel unter dem Menüpunkt Karriere potenziellen Mitarbeitern mit folgendem Text vor: „Das preisgekrönte Traditionsunternehmen Hotel Bayerischer Hof, seit vier Generationen in Besitz der Familie Volkhardt, gehört mit 350 Zimmern inkl. 60 Suiten zu den führenden deutschen Hotels. Der Festsaal sowie 40 Banketträume bieten Platz für Veranstaltungen bis zu 2.500 Personen. Das von Stararchitektin Andrée Putman designte Blue Spa ist auf 1.300 qm ein Refugium für Wellness und Schönheit mit überwältigendem Blick über die Münchner City. Mit der vom belgischen Designer und Kunsthändler Axel Vervoordt entworfenen Erweiterung unserer zwei neuen Restaurants, dem mit einem Michelin-Stern ausgezeichneten Gourmetrestaurant Atelier sowie dem Garden, stehen nunmehr fünf Restaurants und sechs Bars für alle kulinarischen Wünsche zur Verfügung. Zur Unternehmensgruppe gehören auch das Hotel Zur Tenne in Kitzbühel sowie Volkhardts Wein und Bistro.“ Die Stellenbeschreibungen der zahlreichen Jobangebote sind funktionell und nüchtern gehalten.

Soweit dies anhand der Webseite beurteilt werden kann, zeigt der Bayerische Hof in seiner Markenkommunikation kein eindeutiges und unverwechselbares Markenprofil. Es drängt sich eher der Eindruck auf, dieses Hotel bräuchte keine Marke, sondern lebt von seinem exzellenten Ruf und seinem „Promi-Bonus“, der durch den Besuch vieler höchst prominenter Gäste bestätigt wird. Auch hier herrscht ein Markenverständnis vor, das die Kraft der Marke aus Werbung, Logos und Design und vor allem aus dem „Promifaktor“ schöpft. Die Markenpolitik ist durch die Darstellung der Ausstattung auf die Befriedigung der Grundbedürfnisse Kost und Logis beschränkt, wenn in diesem Hotel auch auf höchstem Niveau. Die Webseite wie auch der Stil der Marketingaktivitäten wirken veraltet und langweilig und werden diesem Hotel keineswegs gerecht.

Trotzdem hat dieses Hotel durch seine lange, kontinuierliche Historie, die altmodische Gediegenheit und große Seriosität sowie die vielen Prominenten seine ganz besondere Prägung. Nach Frehse (2008, 6) bietet die Positionierung eines Hotels dann Wettbewerbsvorteile, wenn die Ressourcen und Potenziale sich dadurch auszeichnen, dass sie nicht imitierbar sind, nur speziell in diesem Hotel ihre Wirkung entfalten können, nicht durch Konkurrenten substituiert werden kann auf dem Markt als nutzenstiftend vom Kunden wahrgenommen werden, wobei vor allem die Zusatznutzen relevant sind. Bis auf den letzten Vorteil sind alle Wettbewerbsvorteile zweifellos vorhanden. Für eine identitätsorientierte Markenpolitik müssen jedoch auch Ressourcen und Kompetenzen der Mitarbeiter miteinbezogen, weil nur sie als direkter Kontakt zum Kunden exzellente Added Values bieten können. Dieses Markenverständnis scheint im Bayerischen Hof noch nicht entwickelt worden zu sein.

3.2.2 Schlosshotel Berlin

Die Website startet mit einem musikunterlegten Video, das sich alle paar Sekunden wiederholt. Ein verschlafener Mann steht auf... liegt wieder im Bett und steht wieder auf usw. Diese Art von Filmen wiederholen sich auch bei der Marke "Alma"-Hotels in europäischen Metropolen. Die Website zeigt lediglich Einblicke in wunderschöne Zimmer und Räume, es gibt keine Informationen und keine Textseiten. Unter dem Menüpunkt "die Seele fühlen" werden Speisen gezeigt.

Die Webseite bietet somit keinerlei Informationen über Geschichte, Hintergründe und Strategien. Auf dem Stellenportal HotelCareer.de stellt sich das Hotel potenziellen Mitarbeitern mit folgendem Text vor:

„Jobs Schlosshotel im Grunewald: Ursprünglich erbaut 1914 als private Residenz, bietet das Schlosshotel mit seinen 43 Zimmern und 10 individuell gestalteten Suiten ein Höchstmaß an Komfort und persönlichem Service. Das historische Palais liegt nur 5 Minuten entfernt vom legendären Shoppingboulevard Kurfürstendamm, 12 Minuten zum Flughafen Tegel sowie 5 Minuten zum Internationalen Congress Centrum (ICC). Das unter Denkmalschutz stehende Schlosshotel im Grunewald Berlin wurde nach historischen Plänen restauriert.“

Da auf der Website keinerlei Informationen preisgegeben werden, muss Wikipedia aufgesucht werden. Das großzügige Palais wurde 1911 von dem Münchener Prominentenanwalt und Kunstsammler Walter von Pannwitz gebaut. 1951 pachtete der Gastronom Wolfgang Gehrhus das Haus und richtete ein erfolgreiches Luxushotel ein. Das damals Schlosshotel Gehrhus genannte Hotel diente oft auch als Filmkulisse. Nach dem Tode von Gehrhus verfiel das Anwesen und die Stadt Berlin verkaufte es 1991 an eine Eigentümergemeinschaft, die es instand setzen und das Design von Karl Lagerfeld gestalten ließ. Das Hotel hat 54 Gästezimmer. Seit 1991 hat es vier Mal den Namen gewechselt: von Schloßhotel Ritz-Carlton Berlin 1999 in The Regent Schlosshotel Berlin und 2002 in The Regent Schlosshotel Berlin und 2004 in Schlosshotel im Grunewald. Heute heißt es Alma Berlin - Schlosshotel im Grunewald. Das Hotel war Mitglied bei The leading Hotels of the World.

Das durch die Webseite repräsentierte Marketing macht einen äußerst schlechten Eindruck, so, als würde sich niemand darum kümmern. Die Markierung erfolgt ausschließlich durch die Darstellung von Räumen, zudem irritieren die häufigen Namenswechsel. Von einer Markenführung kann deshalb auf keinen Fall gesprochen werden. Die Webseite hinterlässt einen musealen Eindruck, als würde das Hotel nur von seiner Schönheit leben.

3.2.3 Brenner's Parkhotel

Ganz anders ist der Eindruck von der Webseite Hotel Brenners Park-Hotel & Spa. Übersichtlich strukturiert und unterhaltsam gestaltet sind viele Informationen über das Hotel, die Historie, Zimmer und Suiten, Spa & Medical Care, Restaurants sowie Themen wie Hochzeiten, Tagen & Feiern, Erlebnis und Kultur und Arrangements zu finden. Das Hotel verfügt über 100 Zimmer, Junior Suiten, Suiten und die Royal Penthouse Suite. Auch ein Weblog wird gepflegt.

Am 21. Oktober 1872 erwarb der Baden-Badener Hofkleidermacher Anton Brenner das damalige, vor 140 Jahren französisch geprägte "Stephanie les bains" oder auch Stephanienbad an der Lichtentaler Allee in Baden-Baden und begründete damit die Tradition der Brenners Hotelbetriebe.

Die Karriereseite unterscheidet sich ebenfalls erheblich von den beiden anderen Hotels. Zum ersten Mal werden potenzielle Mitarbeiter direkt angesprochen und eingeladen. In einem Video stellt ein zufrieden und engagiert wirkender Mitarbeiter seine Karriere „Vom Azubi zum Hotelfachmann zum Empfangschef“ bei Brenners Parkhotel vor und spricht von der motivierenden Unternehmenskultur des Hotels. Der Einladungstext lautet:

„Das Brenners Park-Hotel & Spa ist eines der führenden Hotels der Welt. Mit einer Unternehmenskultur, die ihresgleichen sucht. In diesem außergewöhnlichen Ambiente und dem hohen Anspruch sehen wir die Tradition und die Zukunft der Spitzenhotellerie. Wir bieten Ihnen die Chance, Ihre Individualität, Ihr Können und Ihren Ehrgeiz bei uns einzubringen.“

Brenners Parkhotel scheint somit das einzige der drei vorgestellten Hotels zu sein, das seine Markenführung nicht nur auf Ausstattung und Design beschränkt, sondern Zusatznutzen („Added Values“) durch die Aktivierung und Entwicklung der Ressourcen und Kompetenzen der Mitarbeiter anstrebt und diesen Einsatz auch entsprechend fördert und wertschätzt.

4 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für die internationale Markenkommunikation in der Hotelbranche

Bisher hat die Literatur die Internationalisierung der Hotellerie nur sehr eingeschränkt untersucht, wobei die meisten Erklärungsansätze auf einer Outside-In-Perspektive basieren. Demgemäß hängt der Erfolg auf dem Absatzmarkt ausschließlich von der richtigen Positionierung gegenüber dem Wettbewerb ab. Erfolgsfaktoren im internationalen Markenmanagement sind Wettbewerbsvorteile im internationalen Wettbewerb, die dauerhaft vom Unternehmen genutzt werden können. Die strategische Ausrichtung des internationalen Markenmanagements beschränkt sich demgemäß auf die Konkurrenz-, Branchen- und Umweltsituation. Um eine identitätsorientierte Markenpolitik zu entwickeln, müssen jedoch alle Ressourcen, Kompetenzen und Instrumente des Unternehmens miteinbezogen werden und von innen heraus im Rahmen einer Inside-Out-Perspektive entwickelt werden. Als Beispiele sind asiatische Hotelmarken wie Shangri-La, Mandarin Oriental, Oberoi, Aman Resorts oder Raffles zu nennen, die für einen herausragenden Mitarbeiterservice stehen. Diese Added Values sind den Kunden bekannt und werden als Marken-Versprechen gewertet, das der Kunde bucht und bezahlt. Solche Added Values gehen weit über die üblichen Angebote in der Hotellerie hinaus und bieten mehr als der Kunde erwartet. (Vgl. Frehse 2008, 6)

Bei einem ressourcenorientierten Ansatz werden die gesamten, hotelspezifischen Leistungspotenziale eingesetzt. Der ökonomische Erfolg resultiert aus den materiellen Ressourcen und Potenzialen wie zum Beispiel Ausstattung ebenso wie aus den immateriellen Dienstleistungen wie die fachliche und soziale Kompetenz der Hotelmitarbeiter. Im internationalen Markenmanagement lassen sich nur dann Wettbewerbsvorteile und Vertrauenskapital aufbauen und wahren, wenn Ressourcen und Potenziale sich dadurch auszeichnen, dass sie (vgl. Frehse 2008, 6)

- nicht imitierbar sind,
- nur speziell in diesem Hotel ihre Wirkung entfalten können,
- nicht durch Konkurrenten, die ein ähnliche Potenziale aufweisen, substituiert werden können,
- fähig sind, auf dem Markt als nutzenstiftend vom Kunden wahrgenommen zu werden, wobei vor allem die Zusatznutzen relevant sind.

Dieses Ergebnis ist jedoch keinesfalls ohne das kollektive Wissen und den einzigartigen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter zu erzielen. Die Leistungserstellung

hängt in einem wesentlichen Ausmaß von den jeweiligen Mitarbeitern ab, die in den Bereichen Rezeption, Restaurant, Room Service, Housekeeping, Spa, Wellness usw. Leistungen erbringen. Dadurch tritt zur wahrgenommenen Gesamtleistung des Hotels die Einzelleistung des Individuums, das die durch den Kunden wahrgenommene Qualität bestimmt. Darüber hinaus beruht der Erfolg der internationalen Markenkommunikation wesentlich auf der Orientierung an Wertvorstellungen, auf den Verhaltensnormen sowie den Denk- und Handlungsweisen der unmittelbar im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter. Das Versprechen der Marke wird durch die Persönlichkeit und das Verhalten dieser Mitarbeiter bestätigt und in den Köpfen der Gäste verankert. Nur dann kann es zu Leistungen kommen, die die Gästeerwartungen übertreffen und sich eindrucksvoll von den Leistungen der Konkurrenz absetzen. (Vgl. Frehse 2008, 7)

Das Markenversprechen ist in der Hotellerie deshalb besonders wichtig, da Reklamationen und Pannen zwar behoben werden können, jedoch das Reise- und Urlaubsfeeling verloren geht. Das Problem kann zwar nachträglich durch Preisnachlässe oder andere Goodwills gemildert werden, die verdorbenen Urlaubszeiten bleiben jedoch nachträglich haften. Dadurch haben Kaufrisiko und Qualitätsunterschiede einen wesentlich höheren Rang als bei anderen Produkten. Deshalb suchen Kunden auch immer wieder bereits erprobte Marken auf, auch andere Häuser dieser Kette. Die langfristige Vertrauensbildung ist deshalb der Schlüsselfaktor, um sich gegenüber dem Wettbewerber vorteilhaft zu positionieren. Abbildung 6 zeigt, dass die Qualitätserwartung sowie die Qualitätsunsicherheit parallel zur Sternekategorie steigen. Je höher die Kategorie, desto mehr überwiegt ein personendominiertes Angebot beziehungsweise desto mehr persönlicher Service wird vom Kunden erwartet (Immaterialitätsgrad). Aufgrund der Qualitätsunsicherheit informieren sich die Kunden im Vorfeld genauer als bei Hotels einer niedrigeren Kategorie und geben diese Informationen auch weiter beziehungsweise diskutieren mit anderen Hotelinteressierten über das fragliche Hotel (Interaktionsgrad), um das Kaufrisiko zu reduzieren. Bei einer höheren Sternekategorie greifen Kunden überall auf der Welt eher auf eine gewohnte Marke zurück, um nicht wahrgenommene Qualitätsunterschiede zu reduzieren (kulturelle Spezifität). Vor allem Kunden von Luxushotels teilen ihre Erfahrungen in ihren geschäftlichen und privaten Kreisen mit und betreiben damit Mund-zu-Mund-Propaganda. Verschlechtern sich die Leistungen oder fehlen geschätzte Leistungen oder Goodwills, kann es bei solchen Kunden schnell zu einer Abwanderung zur Konkurrenz kommen, die solche Leistungen bietet. Kann die Akzeptanz und die Wertschätzung der Kunden jedoch erhalten werden, bleibt deren Nachfrage weitgehend unelastisch, auch wenn die Preise steigen. (Vgl. Frehse 2008, 9 ff.)

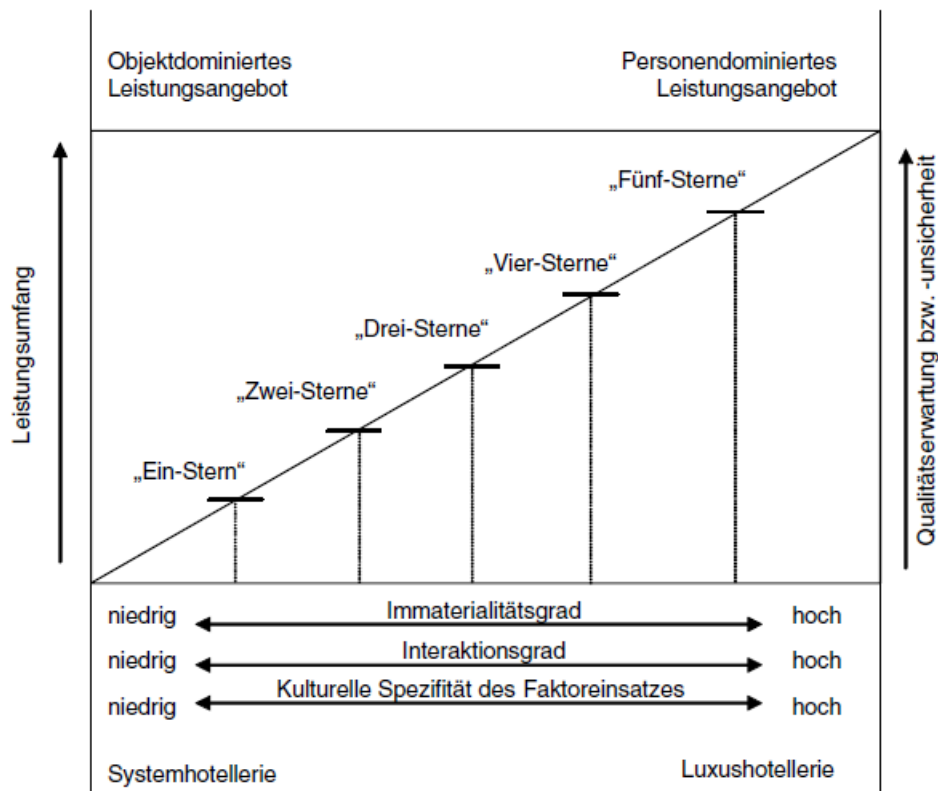


Abbildung 6: Qualitätserwartung und Qualitätsunsicherheit in der internationalen Hotellerie (Quelle: Frehse 2008, 10)

Entwicklung von Service-, Kunden- und Mitarbeiterorientierung

Für das Wachstum und die Profitabilität von Unternehmen sind Serviceorientierung und Internationalisierung somit unverzichtbare Erfolgsfaktoren. Bei internationalen Aktivitäten können jedoch Hürden entstehen, die aus kulturellen Unterschieden und damit verbundenen Veränderungen der Organisationsstrukturen entstehen, die den Erfolg stark beeinträchtigen können. Bisher wurde jedoch in der Literatur die Problematik der Serviceorientierung in internationalen Unternehmen (ISOR) stark vernachlässigt. (Vgl. Hadwich/Bothe 2010, 445) Durch die Internationalisierung und den damit verbundenen Wettbewerbsdruck wird zudem Qualität als langfristig einzige Differenzierungsmöglichkeit immer bedeutender. Für internationale Hotels stellt sich deshalb die Herausforderung, die internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen über Organisations- und Kulturgrenzen hinweg, mit Hilfe einer kontinuierlichen Serviceorientierung, zu optimieren und dadurch höhere Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Marktanteile zu erzielen. (Vgl. Hadwich/Bothe 2010, 459)

Der Erfolg eines internationalen Unternehmens hängt somit wesentlich davon ab, ob und inwieweit Koordination und Kooperation über geografische und kulturelle Grenzen

hinweg effektiv gestaltet werden können. Dazu ist die Zusammenarbeit von Mitarbeitern mit unterschiedlicher kultureller Herkunft erforderlich. Werden die Beziehungen der Mitarbeiter durch die kulturellen Voraussetzungen negativ beeinflusst, hat dies wiederum negative Folgen für die interne Servicequalität, da die kulturellen Unterschiede sich stark auf die Informations- und Kommunikationsbereitschaft sowie das Problemlösungsverhalten auswirken. (Vgl. Hadwich/Bothe 2010, 446)

Um Kundenzufriedenheit und eine langfristige Kundenbindung zu erreichen, muss den Kunden eine hohe Qualität an exzellenten, internen und externen Serviceleistungen geboten werden. Dabei dient die interne Servicequalität als Basis für die Qualität der externen Serviceleistungen und ist damit wesentlich verantwortlich für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Sie muss in den Tochtergesellschaften ebenso wie in den Muttergesellschaften verankert sein. Als besonders schwierig hat sich dabei die Implementierung der Serviceorientierung in Bezug auf die Gestaltung der internen Prozesse und organisationalen Strukturen herausgestellt, die zur Optimierung von internen wie externen Services unverzichtbar sind. (Vgl. Hadwich/Bothe 2010, 445 f.)

Berücksichtigung von kulturellen und länderspezifischen Herausforderungen

Hofstede/Hofstede untersuchten bereits 1980 die Einflussfaktoren der Kultur auf die Zusammenarbeit in internationalen Unternehmen. Wer in Ländern, die sich erheblich kulturell unterscheiden, erfolgreiche Geschäfte abschließen will, muss sich ein genaues Kenntnis der Anforderungen aneignen. Hofstede/Hofstede (2011, 418 ff.) nennen drei Arten von Unterschieden, die auf der Identität, den Werten und den Institutionen basieren:

- Identität: bezieht sich auf Sprache, religiöse Zugehörigkeit und beantwortet die Frage nach der Zugehörigkeit zu einer Gruppe
- Werte: im Unterschied zur Identität, die sich auf sichtbaren, gemeinsamen Symbolen, Helden und Ritualen begründet, sind die von außen unsichtbaren Werte das „Herzstück“ einer Kultur. Besteht eine starke Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung, betrachten Gruppen andere Gruppen als eher gefährlich.
- Institutionen: Institutionen wie Regeln, Gesetze, Geschäfts- und Gesellschaftsleben, Kultur, Wissenschaften, Medien usw. sind mehr mit Unterschieden bei den Werten verknüpft als mit Unterschieden der Identität.

Eine besondere Schwierigkeit ist das Führen von Verhandlungen. Verhandlungen werden durch die Unterschiedlichkeit der Kulturen vor allem durch Machtdistanz, Kollektivismus/Individualismus, Maskulinität/Feminismus, Unsicherheitsvermeidung und Langzeit-Orientierung beeinflusst, die bereits vor den Verhandlungen eine tiefgehende Kenntnis der vorherrschenden Bedingungen erfordern. Die Ausprägungen dieser Ver-

haltensweisen analysierten Hofstede/Hofstede in 74 Ländern und setzten sie durch Indices zueinander in Bezug, um fremde Länder in Bezug auf das eigene Land vergleichen zu können. (Vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 441 f.)

Ein hoher Machtdistanzindex bedeutet, dass der Führungsstil autoritär ist, dieser Führungsstil auch gewünscht wird und die Mitarbeiter sich sehr abhängig verhalten. Ein niedriger Machtdistanzindex bedeutet, dass die Abhängigkeit des Mitarbeiters von seinen Vorgesetzten niedrig ist und ein konsultativer Stil bevorzugt wird sowie die emotionale Distanz gering ist. In diesem Machtgefüge sind Vorgesetzte für Mitarbeiter immer ansprechbar, die Mitarbeiter wagen zu widersprechen. (Vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 55 ff.)

Beim Individualismusindex bedeutet ein hoher Punktwert eine individualistische Gesellschaft, in der jeder für sich sorgt und die Bindungen der Individuen eher locker sind. Ein niedriger Punktwert beschreibt dagegen eine kollektivistische Gesellschaft, in der die Menschen in starken, geschlossenen Wir-Gruppen leben. Die Menschen in diesen Gesellschaften befinden sich dadurch lebenslang in einem sehr geschützten Bereich, auf der anderen Seite wird jedoch stets bedingungslose Loyalität verlangt. (Vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 97 ff.)

Bei den Maskulinitätsindexwerten wird eine Gesellschaft als maskulin bewertet, wenn die Geschlechterrollen klar verteilt sind: Männer sollen hart und materiell orientiert sein, Frauen dagegen bescheiden, sensibel sowie Wert auf Lebensqualität legen. Je femininer eine Gesellschaft ist, desto mehr sind auch Männer sensibel und feinfühlig. In maskulinen Ländern werden Konflikte durch einen fairen Kampf beigelegt, Machtkämpfe sind häufig. Es zählen die Ergebnisse, belohnt wird die Leistung. Man lebt, um zu arbeiten. In femininen Kulturen werden Konflikte durch Verhandeln und Kompromisse gelöst, verbale Beschimpfungen sind häufiger. Belohnt werden Mitarbeiter nach dem Prinzip der Gleichheit. Man arbeitet um zu leben. (Vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 156 ff.)

Der Unsicherheitsvermeidungsindex ist ein Maß für die Toleranz gegenüber der Uneindeutigkeit der Gesellschaft, das heißt, wie sehr sich Menschen durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. Menschen mit hohen Punktwerten bzw. hohem Unsicherheitsvermeidungsindex neigen zu Ängsten und Stress und fühlen sich in Situationen wohler, die sie überblicken können. Alles soll vorhersehbar sein, sie brauchen geschriebene und ungeschriebene Regeln. Ängstliche Kulturen drücken ihre Gefühle ausdrucksstark aus. (Vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 215 ff.)

Interne Serviceerwartungen und Beziehungsstil

Aus diesen kulturellen Divergenzen ergeben sich zwei Kernprobleme für die ISOR, die sich in der kulturellen Heterogenität der internen Serviceerwartungen und des Beziehungsstils zeigen. Um interne Servicequalität zu erzielen, müssen die Mitarbeiter über die Qualität ihrer eigenen Leistung Bescheid wissen sowie die Auswirkungen auf das Unternehmen und die Erwartungen der internen Kunden kennen. Dazu ist es erforderlich, dass sie die vorhandenen kulturellen Unterschiede kennen und einordnen können. Zum Beispiel ist in individualistischen Gesellschaften hohe Leistungsqualität dadurch gekennzeichnet, dass die Leistung fehlerfrei ist. In kollektivistischen Gesellschaften dagegen steht die Aufrichtigkeit des Leistungserbringers über der Fehlerfreiheit. Solche unterschiedlichen Vorstellungen gilt es in Bezug auf die internen Serviceerwartungen miteinander zu vereinbaren. (Vgl. Hadwich/Bothe 2010, 448)

Ein weiterer Erfolgsfaktor von ISOR ist die gegenseitige Kooperationsbereitschaft von Kunden und Lieferanten. Da Kooperationsbereitschaft eher zu den weiblichen Orientierungen zählt, kommt es in maskulin geprägten Gesellschaften zu Problemen. So wird zum Beispiel ein partizipativer Beziehungsstil sowohl in der Führung als auch bei der Teamarbeit im Mittleren Osten eher abgelehnt, während solche Beziehungsstile in westlichen Ländern als selbstverständlich angesehen werden. In der Literatur² herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass diese kulturellen Unterschiede weniger als Chance oder Inspiration und als Weiterentwicklungsmöglichkeit angesehen werden, sondern eher als Problem betrachtet werden, das Schablonendenken, Verzerrungen und Überheblichkeiten hervorruft. Diese Probleme verstärken sich noch, wenn sie nicht erkannt und behandelt werden. (Vgl. Hadwich/Bothe 2010, 448)

Lösungskonzepte

Um Lösungskonzepte erstellen zu können, müssen zuerst die organisatorischen und kulturellen Ursachen beziehungsweise Schnittstellen in den Unternehmenseinheiten und Niederlassungen identifiziert werden. Abbildung 5 zeigt, dass es dabei zu unterschiedlichen Problemkonstellationen kommen kann. Die Probleme können sich im Unternehmen oder bei bestimmten Mitarbeitern ergeben, durch die unterschiedlichen Kulturen verursacht werden oder organisationsbedingt sein. Deshalb müssen Lösungen an unterschiedlichen Ebenen angesetzt werden. (Vgl. Hadwich/Bothe 2010, 459)

² Vgl. Javidan (2006), Dameron/Joffre (2007, Holzmüller (2001), Lehmann/von den Bergh (2004), zitiert in Hadwich/Bothe (2010, 448)

Organisationsstrukturbedingte Probleme können sich vor allem aus der Wahl eines ungeeigneten Standardisierungs- beziehungsweise Differenzierungsgrades ergeben. (Vgl. Hadwich/Bothe 2010, 460) Der erste Schritt zur Vermeidung organisationaler Probleme ist deshalb die Wahl eines geeigneten Standardisierungs- beziehungsweise Differenzierungsgrades, die in den Bereichen Marketinginhalte beziehungsweise -kommunikation, Preisfestlegung und Marketingprozesse getroffen werden muss. Nachfolgend soll nur auf Marketinginhalte eingegangen werden. Dabei legt die Basis-Marketingstrategie fest, inwieweit diese für alle Länder und Regionen einheitlich kommuniziert oder differenziert werden sollen. (Vgl. Bernd/Altobelli/Sander 2010, 177 ff.) Werden die Marketinginhalte einheitlich und standardisiert kommuniziert, können Kostenvorteile durch die Nutzung von Volumen-, Spezialisierungs- und Lerneffekten realisiert werden, die Corporate Identity ist international einheitlich und kann effektiver optimiert werden. Nachteilig ist jedoch, dass die kulturellen Unterschiede zu wenig beachtet werden, was zu Widerständen in verschiedenen Ländern führen kann und zu wenig auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Gesellschaften eingegangen wird. (Vgl. Berndt/Altobelli/Sander 2010, 182 f.)

Bei der Wahl einer Differenzierungsstrategie werden die jeweiligen länderspezifischen Besonderheiten berücksichtigt und die Marketingkonzepte werden in jedem Land den Bedürfnissen angepasst. Die Tochtergesellschaften in den Ländern treffen bei dieser Strategie ihre Entscheidungen weitgehend selbständig. Bei der länderspezifischen Marktbearbeitung werden zwar gewöhnlich höhere Umsätze erzielt, auf der anderen Seite müssen höhere Umsätze akzeptiert werden. Wegen des hohen Abstimmungs- und Koordinationsaufwandes können sich aufgrund kultureller Divergenzen zwar Abstimmungsprobleme und Konflikte ergeben, auf die kulturellen Unterschiede jedoch besser eingegangen werden als bei der Standardisierung. In der Praxis werden meist Mischstrategien gewählt. (Vgl. Berndt / Altobelli / Sander 2010, 183 ff.)

Kulturbedingte Probleme entstehen auf der Organisationsebene des Unternehmens und der Individualebene. Abbildung 7 zeigt die Problembereiche der heterogenen Erwartungen an die Servicequalität sowie an die heterogenen Beziehungsstile.

Kulturbedingte Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentierung des internen Marktes • Global Diversity Management • Anpassung des Führungsstils und des Beziehungsstils zwischen den Mitarbeitern • Gleichberechtigung zwischen Expats und Locals • Interkulturelle Kompetenz der Expats und Locals • Standards für die interne Kommunikation • Anpassung interner Systeme, Strukturen und Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierte Unterschiede und Gemeinsamkeiten nutzen • Mit Instrumenten der Personalentwicklung interkulturelles Wissen ausbauen • Mit internen Kommunikationsinstrumenten interkulturelle Fähigkeiten und Beziehungen fördern
	Organisationsstrukturbedingte Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Länderübergreifende Zusammenarbeit durch Koordinationsinstrumente (Regeln, Verhandlungen) und Motivationsinstrumente (Soll-Ist-Analysen, finanzielle Anreize) • Interne Kommunikationsinstrumente • Soziale Netzwerke etablieren
	Lösungen auf Unternehmensebene	Lösungen auf Individualebene

Abbildung 7: Lösungskonzepte zu den Problembereichen einer ISOR (in Anlehnung an Hadwich/Bothe 2010, 460)

Im Bereich des internen Serviceniveaus müssen lokale Anforderungen und globale Bedingungen aufeinander abgestimmt und in Balance gebracht werden. Dabei sind die Führungskräfte besonders gefordert, da sie einmal die Verbindung zum Mutterunternehmen innehaben und ergebnisverantwortlich für die Zusammenarbeit zwischen den Organisationen und Kulturen sind. Globales Diversity Management bedeutet, dass Ziele und Strategien des Unternehmens so formuliert werden, dass sie auf die einzelnen Niederlassungen problemlos übertragen werden können. Die Herausforderung für die Unternehmensführung ist, Diversity Management so zu entwickeln, dass eine unternehmensindividuelle Balance zwischen Standardisierung und Differenzierung, Zentralisierung und Dezentralisierung sowie in der Koordination und Kooperation der verschiedenartigen kulturellen Ausrichtungen. (Vgl. Hadwich/Bothe 2010, 451 ff.)

Die in Abbildung 7 dargestellten Lösungen wirken sich oft positiv auf mehrere Dimensionen aus. Zum Beispiel wird die Entwicklung der interkulturellen Kompetenz aller Mitarbeiter auch Einsicht und Verständnis für andere Erwartungen und insgesamt die Qualität der Beziehungen fördern. Wichtig ist auch die gleichberechtigte Stellung von lokalen Mitarbeitern und Mitarbeitern (Expatriates), die vom Mutterunternehmen entsandt sind. (Vgl. Hadwich/Bothe 2010, 451)

Als Teil der Unternehmenskultur kann Serviceorientierung durch die Maßnahmen der sogenannten SERV*OR Skala (Lytle et al. 1998, 464, dargestellt in Selasinsky/Sichtmann 2010, 477). Abbildung 8 zeigt die zehn Dimensionen der Skala, die in vier Gruppen aufgeteilt werden:



Abbildung 8: Dimensionen der SERV*OR Skala (Lytle et al. 1998, S. 464, dargestellt in Selasinsky/Sichtmann 2010, 477)

Service Leaderships Practices umfassen Einstellungen und Verhaltensweisen des Managements, die den Mitarbeitern als Vorbild dienen sollen. Customer Contact Practices sind die Aktivitäten der Mitarbeiter, die mit den Kunden in Kontakt treten und beinhaltet die Art und Weise des Umgangs mit dem Kunden und die Entscheidungsbefugnis, die Kundenbedürfnisse sofort und selbständig zu erfüllen. Diese beiden Faktoren sind von besonderer Bedeutung, da sie direkt die Kundenwahrnehmung beeinflussen und damit auch die Kundenzufriedenheit und -bindung. Service System Practices sind die Systeme, die eine effektive und effiziente Abwicklung des Dienstleistungsprozesses unterstützen. Human Resource Management Practices umfassen alle Maßnahmen, um die Fähigkeiten zum qualitätsorientierten Arbeiten im Team, zur Problemlösung und interpersonellen Kontakt zu trainieren sowie Anreiz- und Belohnungssysteme für Mitarbeiter, mit denen zum serviceorientierten Verhalten gegenüber dem Kunden motiviert wird. (Vgl. Selasinsky/Sichtmann 2010, 478).

5 Fazit

Die Bedeutung als Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor der Marke ist heute unbestritten. Trotzdem nutzen bisher nur wenige Unternehmen der Hotelbranche diesen Erfolgsfaktor, um sich durch eine konsequente und schlüssige Markenstrategie gegenüber dem Wettbewerb eindeutig zu positionieren. Gerade Hotels im Premium- und Luxussegment verlassen sich zu sehr auf die Macht der Kategorisierung, der Ausstattung und des Designs. Bei Dienstleistungsunternehmen kommt es jedoch darauf an, sich durch eine kontinuierliche Markenführung und ein stringentes Qualitätsmanagement eine unverwechselbare Markenidentität zu schaffen, die bei Kunden das Vertrauen schafft, sich auf die Qualität der Leistungen verlassen zu können.

Die zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Markenkommunikation ist der Fit von Marke und Kommunikation. Die Botschaft der Marke und die Kommunikation müssen genau aufeinander abgestimmt sein und von den Kunden als glaubwürdig und authentisch empfunden werden. Dies gelingt nur wenigen Hotelmarken. Bekannte Marken wie Dorint, Mercure, Novotel oder Intercontinental beanspruchen zwar eine Dachmarke mit Marken- und Vertriebsvorteilen, zeichnen sich jedoch nur durch diffuse Markenbotschaften aus und weisen deshalb keine Markenprofilierung vor. Während die externe Markenkommunikation von vielen Hotels gepflegt wird, findet die interne Markenkommunikation kaum statt. Die interne Markenkommunikation ist jedoch die Voraussetzung für eine interne Durchdringung der Markenbotschaft.

Die internationale Hotellerie stellt zwar ein starkes Wachstumssegment dar, auf der anderen Seite gibt es einen starken Wettbewerbsdruck, so dass nicht nur der Standort eines Hotels, sondern noch mehr seine Markierung zum Wettbewerbsfaktor wird. Hier zeigt sich jedoch eine starke Divergenz zwischen wissenschaftlicher Forschung und Praxis. Derzeit entstehen laufend, vor allem in den großen Metropolen und attraktiven Urlaubsorten neue Marken, die jedoch aus Sicht der Kunden vorerst ohne die Wirkungskraft und das Vertrauensversprechen der etablierten Marke auskommen müssen und sich diese Werte erst erwerben müssen. Die Etablierung immer neuer Marken bringt auch nicht automatisch immer wieder neue Kunden. Im Gegenteil werden immer wieder Marken vom Markt genommen oder die Hotels weiterverkauft.

Für Hotels bedeutet es deshalb eine große Herausforderung, die etablierten Marken durch Added Values zu erweitern und dadurch einzigartige und eindeutige Marken zu erschaffen. Diese Entwicklung ist jedoch nur möglich, wenn die Markenführung nicht nur aus Marketingmaßnahmen besteht, sondern tief in der Unternehmung verwurzelt ist und eine starke Identität entwickelt. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dieser Entwicklung ist die Einbeziehung und kontinuierliche Entwicklung des Mitarbeiterverhaltens intern und gegenüber den Gästen und der Öffentlichkeit. Der Eindruck und das Urteil

der Kunden wird wesentlich vom Verhalten der Mitarbeiter als dauernder Kontaktpunkt bestimmt. Um die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter zu entwickeln, sind in den letzten Jahren eine Reihe von Instrumenten entwickelt worden, die eingesetzt werden können. Eine weitere Herausforderung der internationalen Markenkommunikation ist die Berücksichtigung von kulturellen und länderspezifischen Herausforderungen, die die internen Serviceerwartungen und den Beziehungsstil beeinflussen.

Frehse (2008, 13) hält das Setzen und konsequente Durchführen von Servicestandards und einzigartigen Spitzenleistungen des Personals im gegenwärtigen Konzentrationsprozess und der Standardisierung des Angebotes für die einzige Möglichkeit, sich eindeutig vom Wettbewerb zu differenzieren und dadurch sogar funktionale und technische Mängel zu kompensieren. Das Qualitätsversprechen muss gehalten werden und die Erwartungen der Kunden übertroffen werden, um Unsicherheiten in Bezug auf das Kaufrisiko zu beseitigen.

Literaturverzeichnis

AAKER, D. A. / JOACHIMSTHALER, E. (2001): Brand Leadership. Die Strategie für Siegermarken. Prentice Hall.

BECKETT, N. P. (2008): Qualitätsbewusstsein und Kundenorientierung der Mitarbeiter als Schlüssel zum Erfolg: Qualitätsmanagement bei der Ritz-Carlton Hotel Company. In: TÖPFER, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement. Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg.

BECKER, J. (2005): Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen. In: ESCH, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. 4. Auflage, Wiesbaden, 381-402.

BERNDT, Ralph / ALTOBELLI, Claudia Fantapié / SANDER, Matthias (2010): Internationales Marketing-Management. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Heidelberg, Dordrecht, London, New York.

BOBIATYNSKI, E. / GEHRMANN, U. / KRAUSE, M. (2005): Wachstumskonzepte im Dienstleistungssektor. Wie Unternehmen mit Dienstleistungen nachhaltiges Wachstum erreichen. Erlangen.

BROCKDORFF, B. (2003): Die Corporate Brand bei Mergers & Acquisitions. Konzeptualisierung und Integrationsentscheidung. Dissertation 2797, Universität St. Gallen.

BRUHN, M. (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München.

BRUHN, M. / BATT, V. (2010): Aufbau und Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens. Bestandsaufnahme und kritische Würdigung aus Sicht der internen Markenführung. In: BRUHN, M. / STAUSS, B. (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 326-354

BURMANN, C. / BLINDA, L. / NITSCHKE, A. (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsorientierten Markenmanagements. In: BURMANN, C. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LIM), Bremen.

BURMANN, C. / MEFFERT, H. / KOERS, M. (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: MEFFERT, H. / BURMANN, C. / KOERS, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. 2. Auflage, Wiesbaden, 3-18.

DEHOGA-Branchenbericht (2013): Mehr Gewinner als Verlierer in Gastronomie und Hotellerie. DEHOGA Konjunkturumfrage Sommer 2013 - Ausblick Winter 2013/14. In: Branchenbericht Sommer 2013. Lage, Erwartungen, Trends. Deutscher Hotel- und Gaststättenverband, Berlin.

DIEZ, Willi (2006): Automobil-Marketing. Navigationssystem für neue Absatzstrategien. 5. Auflage, Landsberg am Lech.

ECKARDT, S. (2007): Energie- und Umweltmanagement in Hotels und Gaststätten. Entwicklung eines Softwaretools zur systemischen Prozessanalyse und Managementunterstützung. Dissertation D93, Band 100, Universität Stuttgart.

ESCH, F.-R. (2005): Strategie und Technik der Markenführung. 3. Auflage, München.

ESCH, Franz-Rudolf (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7. Auflage, München.

ESCH, F.-R. / KISS, G. / ROTH, S. (2004): Identität einer Corporate Brand erfassen und entwickeln. In: ESCH, F. - R. / TOMCZAK, T. / KERNSTOCK, J. / LANGNER, T. : Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Wiesbaden, 53-74.

ESCH, F.-R. / LANGNER, T. (2005): Branding als Grundlage zum Markenaufbau. In: ESCH, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. 4. Auflage, Wiesbaden, S. 572-586.

FREHSE, J. (2006): Erfolgsfaktoren im internationalen Markenmanagement von Hotelunternehmen. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 2, 140-154.

FREHSE, J. (2008): Das vernachlässigte Versprechen. Die Markenpolitik internationaler Hotelketten im Spiegel aktueller Erkenntnisse des Dienstleistungsmarketing. In: der markt 2008/1, 47, 184, 4-15.

GAISER, B. (2001): Markenführung. In: POTH, L. G. / POTH, G. S. (Hrsg.): Marketing. Neuwied.

GARDINI, M. A. (2009a): Hotelmarken zwischen Schein und Sein. In: Mythos Marke. Marketing & Vertrieb, TourHP, 02, 6-11.

GARDINI, M. A. (2009b): Die Botschaft der Hotelmarke. In: Mythos Marke: Wie entstehen spezifische Gästepräferenzen?. Marketing & Vertrieb, TourHP, 03, 6-11.

GARDINI, Marco A. (2009c): Vom Produktkonzept zur Markenidentität: Markenbildung in der Hotellerie. In: Markenbildung in der Hotellerie. Marketing & Vertrieb, TourHP, 05, 14-20.

GROTHUES, U. / SCHMITZ, R. (2005): Direktwerbung für Hotellerie und Gastronomie. 2. Auflage, Dortmund.

HADWICH, K. / BOTHE, S. (2010): Serviceorientierung in internationalen Unternehmen. Bedeutung, Probleme und Lösungsansätze. In: BRUHN, M. / STAUSS, B. (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, 443-468.

HOFBAUER, G. / SCHMIDT, J. (2007): Identitätsorientiertes Markenmanagement. Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge. Regensburg, Berlin.

HOFSTEDE, G. / HOFSTEDE, G. J. (2011): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 5. Auflage, München.

HOMBURG, Christian (2012): Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.

IHA Qualitätsmanagement (o. J.): URL:
<http://www.hotellerie.de/go/qualitaetsmanagement> (15.12.2013).

IHA Umweltlabel (2012): Steckbrief der vom IHA identifizierten relevanten Umweltlabels. URL: http://www.hotellerie.de/media/docs/steckbrief_umweltlabels.pdf (30.12.2013)

KURZHALS, F. G. (2007): Rome was not built in a day. Warum eine Standortmarke strategische Entscheidungen und eine ruhige Hand braucht. In: KURZHALS, F.G. / LANGER, C. (Hrsg.): StadtLandMarke. Strategische Markenführung als Erfolgsfaktor im Location-Branding. Hamburg, 94 – 101.

MEFFERT, H. / BRUHN, M. (2003): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden. Mit Fallstudien. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

SELASINSKY, von, M. / SICHTMANN, C. (2010): Serviceorientierung als Erfolgsfaktor des Exports von industriellen Dienstleistungen. In: BRUHN, M. / STAUSS, B. (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, 469-488.

TROMMSDORF, V. (2004): Konsumentenverhalten, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart

WALSH, Gianfranco / KLEE, Alexander / KILIAN, Thomas (2009): Marketing. Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies. Berlin, Heidelberg.

WÖHLER, K. (2001): Tourismus und Nachhaltigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B47/2001, S. 40-46.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname